斯坦福社会创新评论 07

Stanford SOCIAL INNOVATION Review



乐平社会创新选书

斯坦福社会创新评论编辑部／著
李凡 等／译

偏袒富豪的现代慈善制度

在美国慈善捐赠的各类相关政策中，
处处可见对富人的偏袒。
大型慈善事业是富人的专属游戏，
象征着一种权利的行使。
这种权利不受控制，透明度低，而且默认永续存在。

点评：
不同社会语境下的慈善挑战
秦晖

走心的科学——有效传播的五大原则

心理行为细分法在国际发展援助项目中的应用与推广

×

共享洞悉基金：开拓"资助反馈"的新领域

终端用户的体验很少被用于
改进资助方和非营利组织的决策与服务。
共享洞悉基金试图找到应对之策。

×

中文特稿：
东亚应更快推动从所有者经济向利益相关者经济演进
吴敬琏

中信出版集团

版权信息

书名:斯坦福社会创新评论.7

作者:斯坦福社会创新评论编辑部

译者:李凡 等

ISBN:9787521712193

中信出版集团制作发行

《斯坦福社会创新评论》英文版指导和激励来自世界各地的社会各个部门（非营利组织、企业和政府）的数百万社会变革领袖。通过在线研讨会、会议、杂志、在线文章、播客等，《斯坦福社会创新评论》探讨涉及各类主题的研究、理论和实践，包括人权、影响力投资和非营利组织的商业模式。《斯坦福社会创新评论》由斯坦福大学PACS中心出版。

关于斯坦福大学PACS 中心

《斯坦福社会创新评论》中文版出版方：北京乐平公益基金会

关于北京乐平公益基金会

北京乐平公益基金会（以下简称“乐平”）致力于构建一个包容发展的社会，为真切关心社会发展的人提供解决社会问题的生态环境。乐平将自己定位为社会创新的触媒和社会创新市场的构建者。通过以影响力为导向的综合性投资，乐平支持具有高成长性的新生代社会企业快速发展，并催化具有规模化潜力的社会创新方法，最终产出规模化的社会影响力。通过一系列知识与思想产品，乐平为社会创新构建人才市场和思想市场，基于跨界多元的社群培育一个有利于社会企业家生长的社会创新环境，促进更多社会企业的规模化发展。



扫码入群，有机会获赠下一期《斯坦福社会创新评论》

《斯坦福社会创新评论》中文版学术合作机构：清华大学中国社会创新与现当代史研究中心

清华大学中国社会创新与现当代史研究中心成立于2016年，是清华大学以中国社会创新发展及现当代史、教育为主要研究对象的跨院系研究教育机构，由清华大学人文学院和北京乐平公益基金会作为发起单位共同设立。中心的宗旨是促进中国现当代史，特别是改革开放以来历史的学术研究，以及创新思维和方法在社会发展中的应用，从而为推动社会发展与社会变革提供理论和实践依据。

《斯坦福社会创新评论》中文版战略合作机构：澳门同济慈善会

澳门同济慈善会是由曹其真女士及社会知名人士林金城先生于2006年在澳门注册成立的私人基金会。2013年，澳门同济慈善会在北京设立了办事处，在中国内地全面开展慈善公益工作。我们鼓励和支持有效、创新并可持续解决教育问题的方案和团队，以项目资助的形式帮助弱势儿童实现“让每个中国儿童都能享有公平优质的教育”的目标。



扫码关注同济，关注中国教育

《斯坦福社会创新评论》中文版出版手记

这个世界会好吗?

20世纪90年代以来，随着历史终结论的轻易被击穿和全球化的席卷，文明冲突、贫富差距、环境挑战、技术变革，似乎在信息时代各种矛盾更加突出。中国在这样的背景下成长为世界第二大经济体，也就面临国内、国际的双重挑战。机会和出路在哪里?

回答这个问题的可以是一种判断和理由，更可以是一种信仰和行动。

2004年，《如何改变世界》出版，作者戴维·伯恩斯坦在书中记录了几十位社会创新变革者（他称为“社会企业家”）的工作。这本书很快在包括中国在内的全球二十多个国家翻译出版。这本书为什么如此风行？因为有关社会企业家的工作，我们听说的不多。新闻往往聚焦于问题，而不是解决的方法，尤其是具备巨大勇气开始前期探索的那些人。人们集中看到一批创新的社会问题解决者：他们不漠然，不自设桎梏，相信所处社群的潜力，有不懈的努力和不断生长的创造力；他们创造了面对低收入人群的小额贷款服务并成功规模化，使世界级设计学院的发展方向变为服务所有人群，使健康生态农业扎根全球并形成公平贸易网络，发起了“共益企业运动”使得全球的企业家和投资人重新思考怎样才是“好公司”……当一批这样的社会企业家群像和他们的成就集中展现的时候，世界看到了信仰和行动的力量与新的出路。

2003年，《斯坦福社会创新评论》在斯坦福大学开始出版。所谓“聚精微，成浩瀚”，如同《哈佛商业评论》在商业创新中对一线企

业领导者战略思维与创新能力的巨大激发一样，《斯坦福社会创新评论》在过去十五年卓有成效地推动了一线社会企业家的思想与行动领导力的发展。社会创新领域大部分的重要实践真知与概念，譬如设计思维、集合影响力、规模化路径等都在《斯坦福社会创新评论》中首次或总结性提出。可以说，这是社会创新领域先行者的知识宝库。历经四十年的改革开放，中国不仅在经济发展上取得举世瞩目的成就，更积累了可观的社会发展潜力。以促进社会和谐与创新为主要使命的各类基金会已达7000余家，以慈善法颁布为标志，慈善信托等新的社会创新资源正源源进入。同时，共益企业等跨界创新力量正萌芽蓄势，新一代社会企业家将和他们的社群支持者共同成为应对各类社会问题挑战的创新先行者。在新形势下，如何高效引进与创造社会创新知识，为新一代社会企业家提供知识资源和分享经验也成为当务之急。

乐平基金会始终致力于通过知识创新、人才与资本市场创新推动社会创新，建设包容发展的社会。2017年，在多年成功投资、培育中国本土的社会企业和社会企业家的基础上，我们成立了“乐见工作室”，旨在通过研究出版和社交媒体等方面的投入，能更好地把全球社会创新领域的新进展介绍到中国，协助构建中国社会创新的知识体系和跨界创新社群。乐平基金会与《斯坦福社会创新评论》的出版合作是其中的重头，从2017年春季刊开始，乐平基金会作为《斯坦福社会创新评论》中文版的出版人，不仅将逐步每季同步出版，同时还将在未来三年出版“斯坦福社会创新评论”精选集系列。我们的中文版不仅有原文译介，更会逐步培养中文作者，更好地与中国的社会创新共同成长。

乐见工作室的出版工程，是一个开放创造的形态，我们只是适逢其会，先行一步。要真正做好这项知识创造与分享工作，更需社会创新领域内外的各位贤达新锐不吝赐教，共同探索前行。期待年年共同有长足进步。

这个世界会好的。

北京乐平公益基金会首席执行官／秘书长

沈东曙

2017年7月于北京朝阳公园

中文版07期导言

创新从细节开始，社会从微观改变

社会创新的宗旨是为社会问题提供创新解决方案。因此，创新方案的意义在于切实有效、可持续和更为公平，从而为社会创造价值。但创新行为的发生必然依赖于特定的个人或组织，也必然以知识的创造、积累和传播为基础，并需要政府、企业和非营利组织之间展开积极合作。由此，对创新理论方法的研究和实践，就成为社会创新的核心环节。

人们通常对重大社会问题的解决怀有一种缺乏耐心的看法，总是希望毕其功于一役。但本期的《实现系统性变革》则提出一个有见地的论点，即在复杂系统内推动和实现变革的两大模式和三个关键点，其核心在于对学习的投资，发现、培养学习型的人才。简言之，一切创新的核心在于人与知识的互动。

当下的西方发达国家面临各种危机和挑战，慈善事业也不能幸免。《偏袒富豪的现代慈善制度》认为，慈善捐赠和大基金会政策明显包含着对富豪的偏袒，只有彻底改革慈善事业，才能使其更好地服务于社会建设。秦晖先生在点评《不同社会语境下的慈善挑战》中直接批评了作者，他认为西方现代社会的两项基本制度——市场经济与福利国家，从来都是有争议的，但不仅这种争议本身就是多元社会的体现，而且慈善事业支持社会建设是现实的。

本期内容中还值得一提的是《胜者为王：精英们改变世界的迷局》一书提出了一个尖锐的问题：“精英们是否绑架了社会变革？”这

个问题本身的深邃性使我们至少不能忽略对这本书的书评。

《近十年中国富人捐赠案例梳理》貌似一篇描述性报道，但揭示了近5年来在中国政府发出企业参与“精准扶贫”的号召之后，中国富人参与慈善事业的姿态发生的转变。企业家创办的家族基金会或企业基金会，正在对中国的公益慈善领域产生深远的影响。

无论是全球气候变化还是乡村发展，全球化时代的宏大议题只是社会创新的一种问题意识，更踏实、更接地气的创新是在宏大议题之下的细节上发生的。《慈善星期二》描述分析了一场席卷全球的互联网时代创新型慈善捐赠运动——“慈善星期二”的诸多新特点，人们任何微小的善意，如在慈善活动中不捐钱却捐时间和行动，促进了所有人成为公共利益的合作者而非资源的竞争者。

细节的创新同样来源于深入的专业化视角，如《走心的科学——有效传播的五大原则》所说的，社会倡导运动不仅仅是传递信息，更需要知道是什么促使人们关注、投入情感并采取行动。当心理行为细分法在国际发展援助项目中得到应用与推广，传播需要将如何获得同理心的科学作为行动策略的依据。

今日的世界出了很多问题，不同的社会也在面对有着自身特色的社会问题。如何解决这些问题，仅有善心与激情是不够的，需要更多的反思性知识建构和实践经验的分享。因此，只有进入值得反思的细节，我们才能察觉从微观开始发生的那些深刻的甚至是系统性的社会结构变迁。

特别策划

偏袒富豪的现代慈善制度[1]

作者：罗布·赖克

译者：黄伟鸿

在美国慈善捐赠的各类相关政策中，处处可见对富人的偏袒。大型慈善事业是富人的专属游戏，象征着一种权利的行使。这种权利不受控制，透明度低，而且被默认为永续存在。我们面临的挑战是，如何通过各种政策和社会规范制定一个约束框架，让基金会和大型慈善事业更好地服务于社会。

我们生活在第二个镀金时代，面临着严重而且不断加剧的不平等。虽然这种不平等是公众的敌人，但它却是私人慈善事业的朋友。在美国，1930年的时候大约有200家私人基金会，其总资产不足10亿美元；1959年，私人基金会有2000多家；到了1985年，私人基金会的数量突破了3万家；截至2014年，私人基金会的数量接近10万，资产总额超过8000亿美元。从20世纪早期的安德鲁·卡内基和约翰·洛克菲勒，到21世纪的比尔·盖茨和马克·扎克伯格，美国的慈善事业在不断壮大。似乎每过一年，就有一位新的亿万富翁登上慈善舞台，宣布要让世界变得更美好。亚马逊创始人杰夫·贝佐斯如今成了世界首富，身价达1600亿美元。贝佐斯于2018年9月宣布，将捐赠20亿美元用以解决无家可归问题，并创建一个学前教育网络，这可能只是他对大型慈善事业的初步尝试。

然而，慈善事业的范围远远超出了亿万富翁和他们的基金会所代表的圈子。尽管大型基金会的规模惊人，基金会的总数也在增长，但绝大多数捐赠都来自在世的慈善捐款者（至少在美国是如此）。2017年，美国人向符合条件的非营利组织捐赠了4100多亿美元。在这一总数中，在世的个人捐了2870亿美元，占比70％。几乎所有美国人每年都会捐一些钱。当然，一个小捐赠者所拥有的权利与一个大慈善家不可相提并论。然而，总的来说，小额捐赠意义重大，支持了数以万计的非营利组织的运作，小捐赠者与大慈善家享有同样的自主权，也可以从捐赠产生的税收优惠中受益。对慈善事业的任何考虑都必须超越洛克菲勒和盖茨之类的富豪，关注普通慈善捐赠在社会中的数量和意义。

慈善事业看起来似乎只是一种自愿的活动，是行使个人自由的结果。但这种看法是错误的。虽然捐赠是自愿行为，但由于慈善事业是一项税收补贴活动，所以其实有一部分费用是由纳税人承担的。严格来说，捐赠者在捐钱时并非只是在行使一种花钱的权利，在这一过程中他们也获得了补贴。在洛克菲勒和卡内基的时代，创建大型慈善机构并不能享受任何税收优惠（因为当时美国的个人所得税法尚未被采纳，直到1917年才被采纳）。而今天，美国通过一套庞杂的优惠税法，承担了慈善事业的部分开支，这套税法既适用于捐赠者，也适用于非营利组织和私人基金会。在美国，2016年对慈善捐款的补贴让美国人民损失了500多亿美元的联邦税收。

当代美国社会的慈善事业根植于一套构建和鼓励慈善事业的法律规则。这些法律管理着非营利组织、慈善信托、私人和社区基金会等慈善组织的创建，并设定了这些组织运作的规则。而人们是否选择捐赠以及捐赠的时间、对象和人数在一定程度上是这些法律的产物。这些因素受到税收政策的影响，因为税收政策为慈善组织和非营利组织提供了特定的税收减免优惠，并且往往对个人和企业捐赠的财物和其他资产实行免税。受赠的慈善组织同时受到相关法律的制约，法律要

求强制执行捐赠者的意愿，而且往往不论其是否在世，这就催生了原则上可以永续存在的慈善项目和慈善组织。这些治理安排是历史悠久的捐赠活动在当代实践的重要组成部分。

塑造美国慈善事业的政策已经失灵。这其中有许多原因。捐赠者指导基金[2]（donoradvised fund，简称DAF）像葛藤一样蔓延开来，越来越成为最受欢迎的慈善模式，并在此过程中积存了越来越多的慈善财富。这类基金可以让捐赠者在做出捐赠的同时立刻享受税收优惠。特朗普总统的2017年《减税与就业法案》（Tax Cuts and Jobs Act）通过限制分项扣除总额和提高标准扣除额，大大降低了捐赠人的税收动机。当时的许多研究预测，2018年的慈善捐赠会有所减少。而美国最富有的捐赠者正在把慈善事业变成一种政治武器，利用社会福利组织或501（c）（4）条款来暗度陈仓，像马克·扎克伯格、皮埃尔·奥米迪亚和乔布斯的遗孀劳伦这样的富豪，他们成立有限责任公司（limited liability companies，简称LLC）至少在一定程度上是为了规避基金会要服从的透明度要求。

比起无效和失灵，更糟糕的是，塑造美国慈善事业的政策是站不住脚的。一系列旨在刺激普通公民的慈善捐赠和富人的慈善项目（主要通过私人基金会实施）的政策，实际上是在颠覆而不是支持美国的民主目标。今天美国的慈善事业经常破坏它的民主，主要责任在于美国的政策，而不在于个人捐赠者的偏好或特定非营利组织的活动。

美国的慈善事业应该如何才能支持美国的民主进程？要回答这个问题，我们需要着眼于两个层面。我们需要有针对性地解决美国以及许多其他国家和地区正在使用的最关键、最常见的慈善政策工具中的不公正问题：针对慈善捐款的应税所得减免。以可抵税捐款的形式提供税收优惠是不合理的。对捐赠者，我们应该用固定税额减免来取代应税所得减免。我们需要认识到，即使完全没有税收优惠，超级富豪仍然拥有巨大的权利。无论是否有税收补贴，大型慈善事业都象征着

一种权利的行使——试图将私人资产用于某些公共目的。这种权利不受控制，透明度低，由捐赠者主导，而且被默认为是永续存在的。大型慈善事业是富豪们的游戏。我们面临的挑战是，如何通过各种政策和社会规范制定一个约束框架，促使富豪服务于社会。

应税所得减免对富人的偏袒

没有什么事情比分析税收政策更令人昏昏欲睡了。然而，税收政策对慈善事业有着巨大的影响。税收政策是慈善事业大部分治理和监管活动的基础，而非营利组织和慈善捐款的税收待遇决定了捐赠的激励结构。取消对捐赠的税收激励，慈善事业并不会消失。然而如果没有税收激励，慈善事业的总规模和总体分布可能会有所不同。

当代慈善事业的首要政策工具就是应税所得减免。这种减免有两个大问题：慈善捐款的税收抵免会不公平地奖励捐赠者，区别对待两类对同样的组织做出相同贡献的捐赠者（表面上产生相同的公共利益），而且还系统性地让富人受益，扩大他们的话语权，并给予他们更大的优先权。

应税所得减免在1917年美国《战时税收法案》（War Revenue Act）中首次被纳入了税法体系，允许个人从应纳税收入中扣除所有符合条件的慈善捐赠的总额。在过去的100年里，美国国会经常修改这项规定，改变并偶尔取消慈善税收扣除总额的上限，并增加有资格接受免税捐赠的组织。但是政策的核心始终不变：从应纳税所得额中扣除慈善捐赠。在某种形式上，这种扣除适用于对公共慈善机构、捐赠者指导基金、私人和家庭基金会、社区基金会的捐款，以及慈善遗赠。

让我们从两个潜在捐赠者的角度来考虑这个问题。第一个捐赠者是租房者安妮，2017年的收入刚好是美国个人收入中位数，约为31000美元。第二个捐赠者是有产者比尔，个人年收入约为30万美元，属于美国顶尖的1%的高收入阶层。

假设安妮和比尔都希望向当地的食物银行捐赠1000美元。对捐赠的应税所得减免相当于政府按捐赠者适用的税率对其进行补贴。累进税制对收入较高和较低的人分别采用不同的税率。2017年，安妮适用15％的税率等级。向食物银行捐赠1000美元将使她的应纳税所得额减少1000美元。结果，安妮会发现她的1000美元捐赠实际上花费了她850美元，因为美国政府会支付她捐赠额的15％，即150美元，从她的应纳税额中减去150美元。

相比之下，比尔在2017年适用最高税率等级——39％，他会发现他的1000美元捐赠实际上只花了他610美元。美国政府实际上会为他的捐赠支付390美元的成本。

在扩大这些税收激励措施时，美国联邦和州财政部门放弃了相应的税收。如果比尔的1000美元捐款不得用作应税所得减免，州政府将会额外征收390美元的税收。或者，换句话说，对慈善事业的税收激励构成了一个支出项目或“税收支出”。对慈善事业的税收优惠是美国税法中对个人最大的税收支出项目之一，相当于联邦和州政府对慈善和公益组织的运作以及对向它们捐赠财物的个人和公司的巨额补贴。

但请注意这种政策工具如何区别对待安妮和比尔。他们向同一个组织捐出相同数额的款项，然而，尽管比尔的收入更高，他却得到了比安妮更多的补贴。安妮的1000美元捐款比比尔的1000美元捐款成本更高——安妮的成本是850美元，比尔是610美元。这被称为应税所得减免的“倒挂效应”，捐赠人适用的所得税税率等级越高，减免额就越大，这意味着他所获得的补贴就越高。

由于表面上两种情况都产生了同样的社会福利——食物银行收到了1000美元，这种差别对待说得好听就是过于随意，说得不好听就是不公平。如果非要说哪里不公平的话，低收入者似乎更需要较多的补贴来降低他们的慈善捐赠成本。由于额外的美元对于收入顶尖的人群的边际效用更低，他们可以相对于穷人为慈善捐赠支付“更高的价

格”。当然，这种倒挂现象并不局限于慈善捐款的应税所得减免。总的来说，应税所得减免显然对富人更有利。2013年，最富有的十分之一的收入者占据了三分之二以上的应税所得减免。

最后，也许最不合理的是，慈善捐款的税收补贴只适用于那些逐项列明应税扣除额的个人，也就是那些选择不接受所得税标准扣除的人。而在2017年特朗普税改生效后，这个群体估计占所有纳税人的90％。这样看来，只有非常富有的人才能从慈善税收减免中获得税收优惠。然而，几乎所有美国人每年都进行慈善捐款。

因此，税法中的慈善捐赠政策是非常不公平的：这些政策系统地支持富人，为他们提供更大的福利。当然，按绝对价值计算，富人比穷人捐的钱确实要多得多。但是为什么公共政策却区别性地奖励富人而不是穷人呢？为什么超过三分之二的慈善捐赠税收支出用于支持10％最富有的美国人的捐赠偏好呢？这里的问题不仅仅是税收激励措施对采用不同报税方式、不同收入水平捐赠者的差别对待，而且应税所得减免所放弃的公共资金不合比例地流向了富人扶持的慈善组织。慈善领域的税收政策有利于富人，因而资源更多地向富人而非穷人所资助的非营利组织倾斜。1％的高收入人士掌控了税收政策的“扩音器”，并利用它来推动与中产阶层和穷人所青睐的慈善组织大不相同的慈善事业。（请参见第10页“大富豪与众不同的捐赠偏好”。）

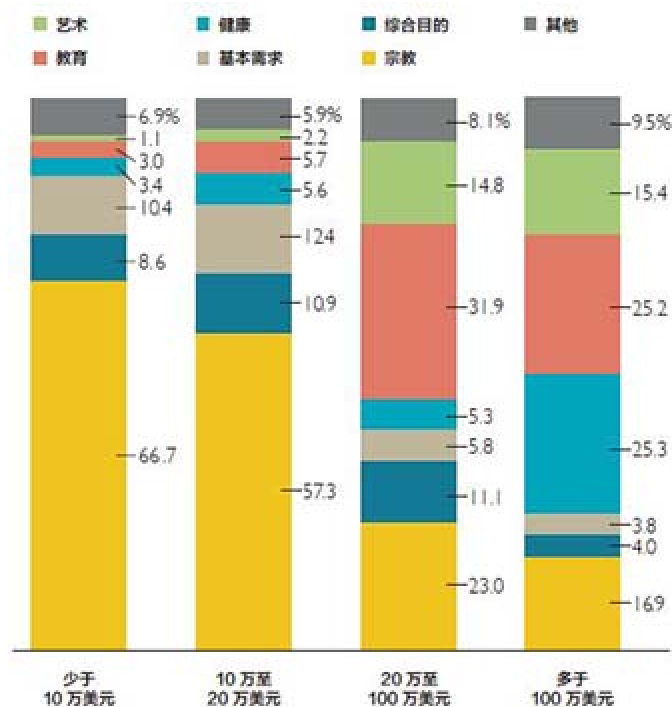
对捐赠的任何税收激励的理由不应该仅仅是为了奖励参与慈善事业的人，而应该是因为慈善对于支持民间社会项目至关重要。税收激励的作用应该是鼓励或扩大在构建多样化、去中心化和多元化社会过程中的公民参与，因为这被看作繁荣社会的基石。如果非营利组织在很大程度上构成了社团生活的组织网络，那么鼓励对各种非营利组织的慈善捐赠可能会扩大民众的声音，提升民间社会的格局以服务于社会的整体利益。

如果民间社会中的多元化构成了今天慈善捐赠政策的基础，那么政策工具对富豪的偏袒就是不合理的。现行政策中的倒挂式补贴和对没有逐项列明应税扣除额的纳税人的耍弄与排斥，使得我们在民间社会中获得的不是平等的公民声音，而是由税收政策支持和提升的富豪公民的声音。

理论上，解决这些问题应该是相当简单的。税收政策可以允许没有逐项列明扣除额的纳税人在标准扣除额的基础上扣除自己的慈善捐款。更好的办法是，由于这种解决方案仍然会保留倒挂的效果，因此政策可以给予所有捐赠者相同的、不可退还且有上限的税额减免（tax credit），而不是应税所得减免。

通过向所有捐赠者提供同样的税额减免（比如捐赠款的25％），并将年度减免总额限制在某个水平（比如1000美元），这种解决方案避免了倒挂式的减免结构，并允许捐赠者在达到减免上限后继续捐钱，但不再享受任何州政府补贴。该政策提案与针对每个公民的利益相关补助（stakeholding grant）或竞选资金凭证计划（campaign finance voucher scheme）相似，然而税额抵免只能针对符合条件的民间社会组织，而不是将利益相关补助用于投资自己的项目或派发表达政治声音的凭证。我们可以将其称为民间社会利益相关补助，以不可退还的税额减免的形式平等地对待每个公民，比尔·盖茨也和其他公民一样获得同样规模的税额减免。

2005年不同慈善事业类型所获捐赠的百分比（按收入组划分）



资料来源："2005年按收入组划分的家庭慈善捐赠结构"，印第安纳大学慈善中心，2007年夏季刊。

大富豪与众不同的捐赠偏好

这种税额减免甚至可以被设计成试图克服慈善捐赠最顽固但又不为人所熟知的一个特点：几十年来，美国人的捐赠额一直徘徊在国内生产总值的2%左右。有什么办法可以推动慈善捐赠突破这个比例呢？与其将税额减免设置成慈善捐赠额的一定比例，不妨规定要先捐出个人收入的3%才有资格获得税额减免，即在捐出收入的3%之前是不享受任何税收优惠的。在捐出收入的3%后，个人将获得一笔慈善事业税额减免，比如1000美元，他可以自由选择慈善机构捐款以获得这种减免。如果大家都知道，捐出3%的收入后进行额外捐赠会获得1000美元的税额减免，可能会产生更高的捐赠率。

基金会的富豪权利

应税所得减免隐藏着对富豪的偏袒，有利于富人和他们的慈善项目。税额减免可以纠正这种偏袒，通过向每位捐赠者提供同样的减免额度来平等对待所有捐赠者。但是，即使有了税额减免，富人仍然比穷人拥有更大的权利，因为他们拥有更多的资源。事实上，即使对于慈善捐赠没有任何税收激励，超级富豪凭借他们更强大的捐赠能力，也能比其他人行使更多的权利。比尔·盖茨和我可能会获得相同的税额减免，政策工具可能会平等地对待我们，而没有对富豪的偏袒。不过，我们还是面对现实吧，比尔·盖茨对社会的影响肯定比我大。

要理解为什么缔造美国慈善事业的政策是站不住脚的，我们必须进行第二层的分析，从应税所得减免政策对富豪的偏袒转到富豪阶层所行使的权利。这里的问题不在于应税所得减免，而在于私人基金会的结构。我们需要对抗的是基本上不受控制、不透明的、由捐赠者主导的、享有税收优惠且在默认情况下永续存在的大慈善机构。我们需要扪心自问，过去几十年来美国的基金会数量爆炸式增长，是否有益于美国的民主。

虽然根植于历史传统，但现代美国的私人基金会是卡内基和洛克菲勒时代的产物。洛克菲勒基金会和志趣相投的卡内基基金会旨在建立一个具有广泛和一般目的的实体，以支持其他非营利机构，并创建和资助新的组织，寻求解决社会问题的根源，而不是提供直接服务。这种实体采取私人、自治形式的理事会管理架构，并雇用专业人员来奉行公共使命。

从定义上来说，私人基金会或多或少是对社会中富豪声音的法律认可，或者更准确地说，是合法宣传。这个观点在卡内基和洛克菲勒时代就得到了公认。当洛克菲勒来到美国国会力求赢得一份批准洛克菲勒基金会成为法人机构的联邦文件时，他遭到了广泛的批评。路易斯·布兰戴斯，这位反托拉斯的“人民律师”，后来成为美国最高法院法官，他在1916年向参议院劳资关系委员会（Senate Industrial Relations

Committee）声称洛克菲勒基金会“不符合我们的民主愿望”，并承认对权力落入少数富人手中“深感忧虑”。

民主社会不仅仅要维护一个选举制度的代议制政府，还要致力于实现公民的平等地位和对公民利益的平等尊重。当公民在法律面前人人平等（没有二等公民身份），并且所有公民都有平等的机会来影响和参与政治时，这种平等地位和尊重才显现出来。

这种对政治平等的共同期望与私人基金会的存在及其对公共政策日益增长的影响力形成了一种张力。基金会越大，其潜在的影响力就越大。看看比尔·盖茨吧，他的慈善事业让他可以像国家元首一样在世界舞台上阔步行走。为什么美国要给个别公民如此大的发言权？对于规定了如何创建基金会以及基金会该如何运作的法律，美国民众能公然宣称这些现行的法律是合理的吗?

在19世纪的大部分时间里，用私人财富创建一个私人基金会是不被允许的，机构的授权和注册是必需的。带有广泛目的的基金会的出现被视为对美国民主的威胁。即使在这些基金会成立之后，它们仍然受到公众的鄙视和质疑。威斯康星大学董事会于1925年通过了一项决议，禁止该大学接受基金会的慈善捐赠，这个决定从今天的角度，似乎是难以想象的。

今非昔比。今天的慈善家们广受赞誉，他们的名字标示在建筑物上，他们的照片也纷纷登上杂志封面。此外，设立基金会的许可是独立的，不需要民选机构的批准，而且和普通的慈善捐赠一样享受税收优惠补贴。

但钟摆未免摆得太过了。我认为，美国人民需要的是让私人基金会支持而不是颠覆美国民主目标的政策和社会规范。要了解如何做到这一点，美国人民必须首先了解私人基金会在制度上的缺陷。

基金会缺乏问责制

在商业市场上，如果一家公司因为消费者选择不购买其销售的商品而无法实现盈利，公司就会倒闭。在美国的公共机构中，负责制定法律和分配税收的官员必须参加选举；如果公民不赞成代表他们的议员所推行的公共政策和开支决定，他们会在下次定期选举中投票选出新的议员。

相比之下，美国对基金会却完全没有市场问责，它们既没有待售商品，也没有市场竞争对手。基金会不出售任何东西，而是把钱捐给其他组织，这些组织的生存往往依赖于基金会的持续支持。基金会没有消费者或竞争对手，有的是恳求它们捐助的对象。如果公民不喜欢基金会的捐赠决策，他们没有追索权，因为没有东西可买，也没有投资者让基金会对决策负责。

此外，基金会没有选举问责制。无论公众如何看待基金会的拨款分配，基金会中没有人需要接受公众的投票反馈。假设有一群人不赞成盖茨基金会或任何其他基金会正在做的事情，能怎样办呢？我们没有办法让比尔和梅琳达·盖茨下台。在谈到基金会的教育捐赠时，评论家黛安·拉维奇曾将比尔·盖茨称为“非选举产生的全美学校主管”。

除了缺乏正式的问责制之外，基金会还很难建立一套从受赠者、受益人和公众那里获得诚实反馈的程序。与基金会打交道的人通常都是恭恭顺顺、热切和气的，因为他们在请求对方资助或寻求下一笔捐赠。潜在或实际的受赠者几乎没有任何动机向基金会提供批判性反馈。每一个在基金会工作的人都了解这个圈子的好处：成为基金会管理者的人会在一夜之间变成房间里最潇洒、最有魅力的人。

基金会缺乏透明度

除了问责制问题，基金会往往还缺乏透明度，它们的窗户被阴影覆盖。法律要求基金会每年拿出5%的资产用于捐赠，并提交一份包含

一些基本数据的年度纳税表。但基金会不需要设办公室、电话号码或网站［根据美国基金会中心（Foundation Center）的数据，设有网站的基金会不到10％］。它们不需要发布年度或季度报告，也不需要阐明任何捐赠策略。它们不需要评估自己做出的捐赠；即便它们这样做了，也不需要将这种评估结果公之于众。它们无须报告理事会的任何决策。

一些基金会，尤其是规模最大、最专业化的基金会，确实在透明运作，提供上述所有甚至更多信息。但这只是特定基金会的特殊偏好，而不是法律要求或专业规范。除了法律规定的年度税务申报外，美国许多小型家庭基金会几乎没有任何公开记录。寻求避开透明度的不仅仅是小型家庭基金会。2017年，向《南德意志报》（Süddeutsche Zeitung）泄露的“天堂文件”（Paradise Papers）透露，亿万富翁对冲基金经理詹姆斯·西蒙斯创建了西蒙斯国际基金会（Simons Foundation International），估计其中有80亿美元的捐赠。根据2017年《纽约客》杂志上有关西蒙斯的简介，该基金会在百慕大注册，因此其资产完全免税，而且没有设网站，也没有任何公开资料。

法律允许基金会遵从捐赠者的意愿，永久保护慈善资产。因此，捐赠者的死亡之手可能会从坟墓里伸出来扼杀后代。基金会必须由受托人组成的理事会管理，而捐赠者及其家人或其信任的联系人可以担任董事。这不需要社区或公共治理。财富管理公司经常推销帮忙建立家庭基金会的服务，将家庭基金会宣传为代际传递和维系家庭价值观的工具。为此，创始捐赠者可以永远控制基金会的治理和宗旨。

对于少有或根本没有正式问责机制、几乎没有透明度义务、有着旨在永久遵从捐赠者意愿的法律架构，以及在创建基金会方面享有慷慨的税收优惠补贴的基金会来说，究竟是什么赋予了它们在社会中的合法性?

基金会的使命在于探索

要让基金会发挥积极作用，就要改变管理基金会的现行政策，创造能影响富裕捐赠者的新社会规范。这也取决于将缺乏问责的明显缺陷转化为优点。相比商业企业和公共机构的民选官员，基金会可以凭借其规模和寿命优势，在不同或更长的时间跨度内运作，并且可以承担社会政策试验和创新的风险，而我们通常不会期望商业公司或国家机构进行这些试验和创新。我将其称为基金会的探索使命。

先从一个假设开始：民主国家都希望促进民众福利或追求正义的目标，无论人们如何理解这种福利或正义。但政客们并不知道实现这些目标的最佳方式。比如，什么样的政策和计划最能促进教育机会公平和改善教育成果？有些人认为最好是普及学前教育，另一些人则认为应该改进学校财务系统，还有一些人认为应该改善和普及在线学习。

为了回答这些问题，在认识到当选的领导人并非全知全能，对于追求公正目标的最佳方式可能存在合理的分歧，而且社会条件总是不断变化的前提下，一个民主社会可以分散地进行关于社会政策的试验，以便能够发现并采用更好的、更有效的政策。而且，这种试验需求永无止境。鉴于经济、文化、技术和代际条件的不断变化，在理想情况下，探索过程是累积的，会为社会构建起一个宝库，里面装有各种理想的或非常简单有效的方法，可以用来应对不同的环境和不断变化的优先事项。



政府当然可以自行鼓励一些试验措施和冒险创新。例如，政府可以向研究型大学提供公共资金，从而投资于结果不确定的基础研究。政府可以搭建联邦政府结构，将管辖的子区域作为政策试验的场所，为此布兰戴斯将美国各州描绘为“民主实验室”。政府有充分的理由成为实验主义者，将政策和制度设计作为解决问题的一种方法。

尽管有这样的方法，我们也有理由怀疑，政府本身是否最适合进行这样的试验。一方面，民主治理体系中的公民倾向于期待和奖励经过检验、可靠的公共政策成果。当选的议员在将公共资金分配给旨在解决社会问题、前途不确定的策略时，所选的政策可能根本无法带来任何好处，因而他们也冒着将会受到选票惩罚的风险。此外，浪费掉

的政府开支往往会受到谴责，然而进行试验就注定有一些试验会失败，当一种方法被贴上“试验”的标签时，就预示了失败的可能性。

那么，我们可以设计哪些政府之外的结构来进行分散式试验呢？我认为，基金会是这个重要的探索和试验过程的一种有力工具。

在这种探索过程中，基金会比市场和政治参与者更具有结构优势：更长的时间跨度。缺乏问责制在这里可能成为一个意想不到的优势。探索使命的一个基本特征就是具备创新和冒险的理想条件。与利润驱动型的企业不同，基金会不受季度或年度收益报告、资产负债表以及不耐烦的投资者或股东的约束。市场中的商业实体没有一个系统性地奖励高风险长期试验的激励机制，它们需要做出业绩才能持续经营。同样，公职人员也没有奖励高风险长期试验的激励机制，他们必须用公共开支在短期内迅速显示成果，才有较大的机会再次当选。

正因为缺乏普通的民主问责制，而且被法律允许存续数十年，基金会可以资助民主试验和创新，从长远看来，这些试验和创新如果产生成果，会造福于我们的后代，而不是我们这一代人。此外，由于私人基金会是多元化的、由捐赠者驱动的，不同的基金会可能会尝试不同的方法，从而整体提高它们找到有效或更好的社会政策或社会问题的解决方案的成功率。

我们该如何去评价这种探索呢？对于基金会的创新所取得的试验成果，有什么机制可以传播或推广呢？失败的创新会消亡，尽管社会可能已经从失败中学到了一些东西。其他基金会可能会延续并修改相关试验，然后产生积极的结果。还有一些基金会项目会成功取得积极的成果。在理想情况下，基金会资助的试验最好接受严格的社会科学审查，而不是仅仅做一些该领域的逸事报道。但是，从基金会的角度来看，慈善捐赠的成功并不在于资助创新且冒险的社会政策试验，然后永远维持其中最成功的试验成果；毕竟市场和国家的资产远远超过

了最大型基金会的资产，所以成功的关键在于能看到市场或国家大规模地推广成功或被证明有效的政策创新。

因此，基金会对政府的正确态度应该是一个谦逊的仆人，而不是“更聪明的部门”或社会益品的上游提供者。一个私人资助起步、不受控制的基金会项目，只是试着给由公共资助并受问责的政府责任提供一个选项。

基金会的制度设计允许它们在不同于市场和政府的时间跨度内运作。因为它们的捐赠旨在支持长期持续的事业，基金会可以资助更高风险的社会政策试验，并且可以利用自己的资源来发现和解决几十年后潜在的社会问题，或者进行只有在更长的时间之后才会显现出成功的创新。简而言之，与企业和政府机构不同，基金会可以“走得更远”。它们可以为有效社会政策创新的重要探索之旅提供种子资本。

美国基金会的一些最伟大的成就可以说是符合这一模式的，比如安德鲁·卡内基对公共图书馆的推广。卡内基为图书馆的建设提供了大量资金，但其对市政当局的资助是以一定公共资金的配套（通常每年10％）为条件的。1911年至1917年间，卡内基的慈善事业促成了1500多个公共图书馆的建立。此后不久，图书馆资助计划就停止了，然而公民们已经发现图书馆的重要性，转向要求当地市政府承担起建设图书馆的全部责任。于是私人资助的公共图书馆成功地纳入了公共预算。其他基金会的成功也产生了类似的成果，例如在高等教育领域的佩尔助学金（Pell Grants）以及美国国家911应急协调系统。

政策建议

基金会的探索使命可以通过当代基金会所拥有的一些特权来推动，但这有其局限性。也就是说，这并不能证明目前为基金会提供的各种法律许可是正当的。我特别怀疑捍卫让基金会永续存在的法律许

可是否合理。我还怀疑，如今给予慈善事业的一系列税收补贴对于基金会的创建和维持是否必要。

对于如何让基金会更好地服务于社会，我具体想到三个建议。

第一，对基金会的规模设立最低门槛，而不是天花板，这听起来也许有点反直觉。美国小型基金会的泛滥是一个问题。为了能够为探索使命提供足够的风险资本，基金会必须拥有大量资产，并可能需要拥有能够管理和传播其学习成果的专业人员。相比之下，小型家庭基金会不具备执行这一任务的强大实力。从1993年到2013年，资产不到100万美元的基金会数量几乎翻了一番。资产不足100万美元的基金会很少有带薪员工，几乎每年捐赠都不会超过5万美元，这些基金会或多或少地充当着富裕家庭的避税场所和慈善支票簿。这些家庭本可以通过直接进行普通的慈善捐赠来实现相同的结果，产生相同的公共利益，而不是建立基金会作为它们慈善活动的载体。为了实现家庭价值观的代际传递，邀请家庭成员参与一个每年捐赠不足5万美元的基金会的管理（通常是带薪的），公众没有理由以税收优惠的形式来支持这种传递。这样，纳税人将不再为基金会补贴巨额资金，毕竟这些资金补贴给基金会后迟迟未拨给慈善组织。最大的50家基金会持有所有基金会的四分之一以上总资产。对基金会设定最低资产门槛，比如1000万美元或5000万美元，会给公共利益带来损失吗？我认为损失很少，甚至还可能会产生一些收益，因为达不到最低资产门槛的富人可能更倾向于向公共慈善机构捐款，而不是创建自己的家庭基金会。

第二，对基金会的存续时间设限。我们是否需要让基金会的资助永久持续下去？即便这样，我们是否需要永久遵从创始人的意愿？在这个问题上，我支持约翰·斯图尔特·穆勒的看法，即这种永久性对社会有害。穆勒在1833年写道："历史上没有哪一个事实比这个观念会让后人更难理解，那就是在任何理智的头脑中，永恒应该与人类的任何创造结合在一起。"原则上，没有任何论据可以说明基金会的最佳寿命应

该是多长。这个问题的主要关注点在于，基金会的激励机制鼓励它们比其他社会机构在更长的时间跨度内开展工作。洛克菲勒的顾问在1911年向国会提议，将基金会的寿命上限定为100年，即五代，在我看来，这个时间跨度对于参与重要的、支持民主的探索工作已足够长。

第三，引入同行评议的社会规范。公共政策或慈善规范的制定如何引导私人基金会，使它们更可靠地朝着民主探索的方向发展？一种可能性是，期望在它们的年度公开报告中加入一份关于长期或代际影响的声明。基金会的长期试验策略要接受公众的监督。另一种可能性是，在基金会尤其是大型的基金会中，引入自愿性的同行评议，由专家同行定期评估其慈善策略和投资，无论这些专家是其他基金会的领导还是相关赠款的受益人。原则上，同行评审可以在不需要正式法律监管的情况下促进相关规范的形成，这些规范将有助于将私人基金会纳入民主探索模式。我想到了学术界出现的规范，在学术界，终身教授对他们的学术生产不承担责任，这在很多方面与私人基金会资产缺乏问责制非常相似。相比非终身制，终身制可能有助于引导学者从事时间跨度更长的项目，而同行评议的做法有助于其挑选比较好的研究，并为教授们的声誉竞争创造一个平台。也许慈善基金会的世界里出现类似的东西也会有所裨益。

变革的后缘

在进行这些改革之前，我们必须正视慈善事业的现状，而不是幻想它应有的面貌。对照本文描绘和捍卫的愿景，美国和其他地方的基金会实际表现如何？基金会是否履行了它们的探索职责？

对此严格的评估超出了我的论证范围，但值得注意的是，怀疑论显然是有道理的。许多著名的基金会观察家，包括那些基金会的朋友，都认为几乎在任何衡量成功的标准下，基金会的表现都不尽如人意。如果用多元主义和民主探索的标准来衡量，它们肯定是表现不佳的。1949年，一位杰出的基金会领导人埃德温·恩布里为《哈泼斯》杂

志写了一篇名为《胆小的亿万富翁》的文章，文章的结论是，尽管存在明显的社会问题和充足的慈善资产，但“基金会遗憾地缺失最基本的社会开拓精神”。在世界上最大的两个基金会大西洋慈善总会（Atlantic Philanthropies）和开放社会基金会（Open Society Institute）工作超过15年的加拉·拉马尔什总结道，基金会倾向于规避风险，而不是承担风险。“大多数人并没有把勇敢的冒险与基金会联系在一起，”他在《波士顿评论》上写道，“基金会的理事会和高层通常由保守人士主导。如果税收优惠主要是为了鼓励大胆冒险、创新，那么这种税收政策似乎不起作用。”乔尔·弗雷什曼是大西洋慈善总会的前董事，也是《基金会：伟大的美国秘密》一书的作者。他认为，如果基金会更加透明、更敢于冒险，它们的工作会做得更好。还有其他人，比如慈善领域的知名作家沃尔德马·尼尔森，也质疑基金会对创新的支持，认为基金会更多地处于“变革的后缘，而不是前沿”。一项对基金会活动的回顾研究表明，只有一小部分捐赠可以算作对社会变革的大胆投资。

也许这些批评者是正确的。如果是这样，基金会就比预想的要更加糟糕，目前赋予它们的特权就显得更不合理了。我写这篇文章的目的不是要为基金会的行为和表现辩护，而是要确定评估它们的正确标准。虽然基金会难以改变其建立在财富顶端的属性，评估基金会的标准仍应该植根于如何为民主社会服务。

罗布·赖克（Rob Reich）

斯坦福大学教育研究生院政治学教授和哲学教授，PACS中心联合主任和社会伦理中心主任，兼任GiveWell理事会成员

本文部分内容摘自其新书《公平的捐赠：为什么慈善事业正在辜负民主以及如何做得更好》（Just Giving:*Why Philanthropy Is Failing Democracy and How It Can Do Better*）。

[1]原文选自Stanford Social Innovation Review,Winter 2019 Issue，原标题为Philanthropy in the Service of Democracy。

[2]捐赠者指导基金发源于美国，是公共慈善组织中的一种项目模式，由捐赠人捐资，在某慈善基金下设立一个子基金。捐赠人放弃这些财产的所有权，享有捐赠的税务优惠，慈善基金拥有最终进行慈善捐赠的权利，但是捐赠人有权对此基金的资金用途和投资提出建议。——译者注

点评 不同社会语境下的慈善挑战

作者：秦晖

美国慈善的危机？

西方社会在现代化中创造的两项基本制度，市场经济与福利国家，在非西方国家常常令人羡慕并引起仿效。但众所周知，这两项制度都是有争议的。而它们的生命力和有效性可能恰恰来自这些争议：对市场经济的批评推动了福利国家的发展，而对“福利病”的反思也导致了许多“市场化”改革。

而当“第三部门”在20世纪70年代后成为热词时，似乎市场经济的支持者和福利国家的支持者都齐声叫好：市场经济的支持者看好其“非政府性”，认为它能减少国家垄断公共物品提供的弊病；而福利国家的支持者看好其“非营利性”，认为它能纠正市场营利欲望带来的世风日下。但几十年过去，西方思想界对这一部门来自两边的批评也逐渐兴起。罗布·赖克这篇文章就是来自左边批评的一个代表。

赖克教授首先给出了一个皮凯蒂注式的担忧：“我们生活在第二个镀金时代，面临着严重而且不断加剧的不平等。”他从“应税所得减免对富豪的偏袒”“基金会的富豪权利”“基金会缺乏问责制”“基金会缺乏透明度”“基金会的探索作用没有充分发挥”等五个方面提出了批评。

但仔细分析会发现，这最后一个批评其实在某种意义上是对冲了前面几个批评：不仅“将缺乏（对慈善机构）问责的明显缺陷转化为（鼓励探索的）优点”，而且其实“偏袒富豪”的捐赠减税激励不也有这个作用吗？同时，他对基金会的三个批评也可以归纳为一个，即富豪对民间公益的影响过大。所以，这五个批评其实可以化约为两点：美

国现行减税政策优待富豪有损经济平等；而富豪对民间公益的影响大于一般人，则有损政治平等。

我完全理解赖克教授对这两点的担忧。其实如今美国乃至西方慈善的一些新趋势也在回应这些担忧。例如近年来流行的“社会企业”就不以减税优惠为条件，而对基金会的公共监督立法也在加强。但是，对他的批评也可以有另一种回答，例如：

第一，从减少实际收入不平等的角度，国家是否应该同等程度地激励富人捐赠和穷人捐赠？现行的应税所得扣除的确对富人的激励更大，但国家有必要像激励富人那样激励穷人捐钱吗？尽管应税收入扣除在捐赠额相等的情况下确实更有利于富人，但富人捐出的公益基金还是会远多于他得到的税收减免（如果不是如此，那就不是一般的缺点而是倒行逆施的“负福利”了。赖克显然也不认为美国存在这种恶政），如果因这种激励差距使富人捐赠更多而穷人捐赠更少，从分配调节的角度讲这是一件坏事吗？

以赖克虚拟的“安妮和比尔”的情况为例。诚如他的计算，在两人同样捐出1000美元时，相对贫穷的安妮得到国家的税收返还150元美元，实际付出了850美元；而富有的比尔由于本来承担的累进税率高，得到了390美元的返还，实际只付出610美元。但问题在于：为什么穷人和富人的捐赠额会一样呢？这种预设既不符合经验观察也不符合逻辑推论。假如由于这种“不平等的”激励，比尔捐了1万美元（实际付出6100美元），而安妮因捐赠激励不足只捐了500美元（实际付出425美元），那么两人“捐后收入”的差距会扩大还是缩小？当然会缩小。固然，我们不能指望靠这样的缩小来促进平等——累进税率等肯定更重要——但反过来说它扩大了不平等，恐怕很难成立。

美国的累进税使富人承担更大的税负，这其实是以减少富人的财产自由换取平等，当然这在一定程度上是可取的，但显然有个适度问题。如果能在不减少自由的情况下使他们多捐一点，这不也能起到分

配调节的作用吗？否则赖克完全可以建议增加税收的累进度，而无须在减少捐赠激励上打主意。

当然，如果从捐赠动机的“纯洁”角度讲，用减税来激励捐赠显然不够“纯洁”。事实上，不减税的慈善安排（如大部分的“社会企业”）在美国也是存在的。但公益慈善事业的历史和理论都表明，相对于人们对公益事业的高期望而言，“志愿不足”“慈善失灵”是常见现象，“有激励的公益心”是不能回避的。其实赖克在文中也不否认减税激励的作用，他只是希望减税的方式从应税所得扣除改为依捐赠额等比扣除。笔者并不反对这个主张，只是认为两者就像高税收与低税收那样各有利弊，但说哪种扣除会危及美国民主，在我看来就有点过度上纲了。

第二，关于富人影响民间公益的问题。这个问题的确存在，而且即便接受了赖克文中的三项政策建议，这个现象也不会消失。不过，早在20世纪70年代在关于“第三部门”必要性的讨论中，就有人提出过民间公益与福利国家之间的分工理论：福利国家的公共福祉服务当然必要，它通常能够回应多数人以及虽非多数但常人都有可能遭遇的贫困、年老、患病等弱势状态的需求。但它往往难以满足那些不能得到多数票支持的特殊需求，诸如对特殊弱者的保护、对动物的保护、对自然的保护、对某些文化遗产的保护，以及赖克也提到的“探索”需求等。第三部门就是为应付这“第二种政府失灵”而出现的。它不是去替代福利国家，它的公益提供是根据“出以公心的自由原则”。既然如此，富人对民间公益影响更大，在福利国家公共福祉服务存在的前提下就应该不是什么大弊。对于本来就不是由多数决定的民间公益而言，富人的少数与其他少数（如赤贫的少数）相比固然不能说更为高尚，但也不能说更为邪恶吧。

就赖克提供的资料看：他指出富人大宗捐助的偏好确实不同于常人的小宗捐助。在当代美国，小宗捐助多集中于宗教和“基本需求”（我理解大概是如食物银行之类的衣食需求），而大宗捐助则偏好

于教育、艺术、健康之类。实际上，这里反映的大宗捐助偏好并没有什么可议之处：现代世俗国家没必要要求富人特别偏好捐赠教会，而基本需求保障应该是福利国家的事。民间大宗捐助偏好于教育、艺术、健康，不是很正常吗？

问题可能不仅在于体制，更在于全球化本身

但赖克教授一开篇就提出的皮凯蒂式担忧的确是存在的。严重的两极分化会导致民粹浪潮和大众期盼“新强人”，假如存在着福利国家的调节还好些，如果福利国家难以持续，问题就更大了。这种皮凯蒂式担忧，今天的西方人确实不能再无视。

但这与赖克提到的慈善弊病有何关系呢？从他的论证中，这种关系如果不是看不出来，至少也是不够清晰。如今西方确实面临着“福利国家的危机”，可能正是这种危机凸显了慈善的重要性，从而使富人对慈善的影响成为问题。但这主要是福利国家危机的结果，而不是原因。不能说因为民间慈善的发达就把福利国家搞垮了。

诚然，为激励捐赠实行的税收优免（尤其是看起来似乎“偏袒富人”的优免）损失了一些国家税收，但是总的来讲这种税收损失肯定远小于公益基金总额（包括国家公益和民间公益的总实力）的增加。就算民间公益存在着“偏好”问题，只要这种偏好支持的是好事（哪怕是“次要的”好事）而非坏事，它至少也可以减少国家在这方面的负担，增加国家支持“主要”好事的能力，而不是相反。

所以，无论两极分化还是福利国家失灵，都不是现行慈善发达的结果——尽管它可能是造成后者的原因之一。

那么，如今西方这种两极分化与福利国家失灵又是怎么造成的？在这方面，我认为皮凯蒂指出问题的贡献很大，但他解释问题并不成功。他其实主要以据说是古今中外永恒不变的r>g[注]“规律”来解释问题

的成因。而我认为，当代这种问题主要是全球化进程中“劣币驱逐良币”造成的。这已另文论述，在此不详论。

简单的逻辑就是：如今的全球化造成“血汗工厂打败福利国家”。在经济上，资本从福利国家流向“低人权优势”国家（即便直接流向受阻，也会产生间接流向，即一方的投资停滞和另一方快速的原始积累），而劳动则反向流动（主要不是通过移民，而是通过贸易以廉价劳动产品替代高价劳动），两者的综合结果就是西方资本（用于投资的财富）由过剩变得相对稀缺，劳动则由相对稀缺变得更加过剩，从而导致劳资博弈格局变得不利于劳动，两极分化也因而重新加剧。

而在政治方面，西方政治体制下左右都要“多数”，于是左派增福利易于增税，右派减税易于减福利，财政因此具有赤字冲动。单一国家环境下此种冲动还可抑制，全球化条件下财政效应“外溢”，更难抑制。特别是在与相反体制（左右都要“上宠”，因此向左更易增税，向右更易减福利）的国家在全球化中互动时，双方的体制病都会趋于极端化，福利国家债台高筑难以为继，而相反体制的国家财富集中伊于胡底。加上前述经济上两极分化导致福利需求增加，税基流失导致福利供给趋减，情况就更加严重。

总体而言，不同体制的全球“市场一体化”互动，不是甲改造乙就是乙改造甲，不是劣币驱逐良币就是良币驱逐劣币，互不影响是不可能的。西方的体制当然有很多缺点，但在全球化的今天，如果只就西方论西方，很多问题是根本无解的。

因此，无论是讨论慈善的危机，还是西方国家体制的危机，都必须有全球化的眼光。针对“西方问题”提出的药方，不能不考虑它对其他国家的影响。而中国人面对西方人提出的药方，也应该根据自己的问题意识，在全球化的层面上来讨论。

捐赠者权利问题：不同背景下的诉求

赖克提到的一大问题，就是捐赠者对其基金使用的意愿应该延续多久？无疑，除了捐赠者无特殊意愿的情况（如直接捐赠给国库或教会，由其任意使用），如果捐赠者有意愿，那是应该尽量尊重的。但如果捐赠者的意愿过于刚性，不但公益的性质确实会受影响，日久还会带来"信托失败"的风险。

这个问题其实自有慈善信托之日起就存在。假如一个慈善者直接与受助者打交道，比如有人在家门口直接给人布施，那不是一种社会行为，这种慈善也做不大。假如他对一个基金会进行捐赠，委托其实现自己的救助意愿，那就构成了一种信托关系，这是慈善能成为社会事业的基础。

一般认为，西方慈善有两个源头：在古希腊、古罗马的古典philanthropy（慈善）形态中，捐助者主权通常相当具体，信托者的主动空间极小；而在中世纪以教会为主体的charity（慈善）传统中，行善的主动权完全操于教会之手，捐赠者只是通过教会向上帝赎罪，对其捐赠的用途通常是没法过问的。这两种缺陷都影响了公益信托的发展。

近代首先在英国普通法传统中兴起的"近似原则"（cy-pres，源于古法语"尽可能接近"）被认为解决了此问题。其原则是：当委托人的最初目标变得不可能、不可行或无意义时，近似原则允许慈善信托用于"尽可能接近"委托人初衷之目的，以防止信托失败。

这一原则在美国尤其促进了民间慈善公益事业成长到世界领先水平。如赖克所言，那时美国尚未实行捐赠者税收优惠的激励政策，旺盛的慈善意愿主要是由捐赠者的个人"理想"推动的。而对他们意愿的尊重又因"近似原则"变得十分灵活，尤其在捐赠者离世、不可能改动意愿的情况下，根据公益的目的灵活定义其意愿就更为重要。典型的如杰克逊诉菲利普斯案：南北战争前，著名废奴主义者弗朗西斯·杰克逊遗赠基金用于"在美国废除黑奴制"。杰克逊去世四年后奴隶制被废

除，杰克逊家属认为原委托目的消失，要求解除信托。但法院判决：按照接近于杰克逊初衷的原则，基金可以用于“促进自由民的教育，支持和帮助废奴后的前奴隶”。

基于捐赠人权利的“近似原则”也是近代慈善与中世纪“赎罪”式宗教慈善的基本区别。但是随着“群己权界”的调整，近百年来“近似原则”在慈善公益信托中的运用确实有越来越灵活、越来越受社会意愿影响的趋势。这一方面固然是因为现代社会生活变化快，“委托人的最初目标变得不可能、不可行或无意义”的概率明显增加；另一方面也是因为实行捐赠者享有税收减免优惠政策后，国家需要为捐赠支付一定成本，捐赠者权利过于绝对就显得不合理了。

赖克为此提出了“对基金会设置存续时间限制”的政策建议。他提出：“我们是否需要让基金会的资助永久持续下去？”“我们是否需要永久遵从创始人的意愿？”根据约翰·斯图尔特·穆勒的主张和洛克菲勒基金会的实践，他认为将基金会的寿命上限定为100年已足够。不清楚他主张此后这些基金应该如何处理：是直接收归国库？还是设立一个与捐赠者初衷无关的民间机构来掌管、使用这笔钱？如果是后者，这种机构应该如何设立？但应该肯定，他的主张无论细节如何，总体上是符合当代慈善事业中“近似原则”的运用越来越灵活、越来越不拘泥于捐赠者初衷的潮流的。

警惕“淮橘为枳”

然而，人们在介绍这类主张时要非常小心，不要引起“淮橘为枳”的结果。赖克认为美国应该约束捐赠者权利的过度行使，特别是在捐赠者是富人的情况下，他主张这种权利应当在一定时效后被取消。这在美国有一定道理，但在其他地方则未必如此。

税款只是国家的法定收入，而捐款是社会道德、良心的体现。拥有一个人人热心公益、个个乐于捐助的社会是令人自豪的，而这反过

来就会使同一数量级的善款滥用比税款滥用带来的恶果更严重。后者会造成公共利益的损失和政府公信力的下降，而前者除会造成公共利益损失外，如果经办者具有政府背景同样会损害政府公信力。更严重的是，无论经办者是政府背景还是民间背景都会沉重打击社会道德与良知，瓦解人们的公益心和社会的凝聚力。

财富被滥用可以再创造，而社会道德、公益心和凝聚力的损害则难以恢复，即使好政府面对缺乏凝聚力的社会也是难于治理的。因此，对捐款使用的监督，应当比对税款使用的监督更严格。对捐款使用的监督自然也可以来自社会，但是相比税款监督而言，捐款监督权更应该由捐献者来行使。捐款与税款最根本的区别在于：税款是一种“私对公”的缴纳，它形成的是“公共财政”。公共财政原则上属于国民，虽然国民也包括纳税者，但不仅仅是纳税者，政府在税款使用上拥有很大的“自由裁量权”。但捐款则不同，除了捐献者明确是捐给国库的以外，一般捐款的用途都限于捐献者指定的特殊对象——尽管实际操作中会有成本与管理费的扣除，但这是需要严格限定或约定的。

实质上，捐款属于“私对私”的赠予。即便是捐赠给国库，也是把国家当作“准法人”来赠予，仍然适用于私法规范，而非公法规范。尽管这种救助具有公益性质，而且对公共财政可能有替代作用，例如在总的救灾需求一定的情况下，大量救灾捐款会减轻国家财政的压力，但这种特殊的“公益财政”仍不同于公共财政——如同个人认养孤儿会减轻国家负担，但不等于该个人家庭就成了国立孤儿院一样。

捐款既非公共财政，经办者也不具有所有者权利。人们“缴纳”赋税，但并不向经办者“缴纳”善款，经办者即慈善机构只是信托者，即受捐献者的委托转交钱物给受助者的人。尽管在世界慈善史上有所谓“近似原则”的出现，即在完全实现捐献者的意愿不可能、不现实或无意义的情况下可以按“尽可能接近”这一意愿的原则使用善款，但是这一原则赋予经办者的“灵活性”仍然很有限，不能与国家使用税款的

自由度相比。因此捐款只能“专款专用”。这就赋予了捐献者比纳税者更大的监督权和质疑权。

而当“公益财政”与公共财政发生关系时，各国都通行“公益优先”的原则。把国家财政转为民间公益财政的事很常见，但把民间公益财政收归国家财政则是越轨的行为。在当代提倡民间社会发挥主动性的潮流下，不少国家都出现把政府使用公共财政直接办公益的“福利国家”政策，改变为更多地采用政府向民间公益组织（所谓第三部门）提供财政支持，让后者来办公益的“后福利国家”（所谓政府向民间组织“购买服务”）的政策。而如果反过来，“政府把民间组织募来的钱拿去自己办事”，哪怕是办好事，也容易引起争议。

事实上，当代许多国家民间公益组织拥有的大量资源来自政府财政支援的比例甚至超过自己募捐所得。号称最“自由放任”的美国，其第三部门掌握的资源中来自国家财政支援的比重也达到70%左右，而具有福利国家传统的欧洲各国这一比例更高。

这些国家以财政支持民间公益组织，但后者的独立性与民间性有法律保护，原则上不会因拿了政府的资助就失去独立性。但不能反过来，政府不“养”民间公益组织，却可以对其发号施令，甚至把民间公益资源收归国库。这其中的道理很简单：如果老百姓捐出3元，却可以在获得政府7元资助的情况下通过自己的自主行为办成10元的善举，那当然有利于调动民间公益参与的积极性。假如反过来，老百姓捐出10元钱却被扣下7元，剩下3元到底怎么使用也没个交代，那他们捐献的热情还能维持吗?

显然，无论从哪方面讲，捐赠者权利都应该刚性化。反过来讲，经办者（受托者）的责任也应该更加刚性。滥用税款不行，滥用善款更是罪莫大焉。捐献者对经办者有监督质疑之权，经办者对捐献者有举证释疑之责。这在汶川地震时的烟台“爱心捐款”风波，尤其是近几年持续发酵的红十字会公信力风波中有很好的体现。

总之，赖克提到的当代美国慈善事业中的问题确实存在，但其严重程度是否如作者所说实在大有可疑。他具体提出的前三个政策建议——“第一，对基金会的规模设立最低门槛；第二，对基金会的存续时间设限；第三，引入同行评议的社会规范”以及文章开头提出的对捐赠者“应该用固定税额减免来取代应税所得减免”，这些在美国的条件下都值得考虑。在全球化时代，一国的体制与他国的改革不再无关。就慈善事业而言，捐赠者权利，在赖克的问题意识中可能是个需要限制，甚至在一定时间后应该取消的东西。但是在别的地方，这种权利不仅需要保护，而且可能是“慈善事业支持社会进步”的一条通道。

秦晖

著名历史学者，清华大学退休教授，北京乐平公益基金会理事，清华大学近现代史研究中心主任

---

1. 托马斯·皮凯蒂（Thomas Piketty），法国著名经济学家，巴黎经济学院创始人，著有《21世纪资本论》一书。
2. r指资本收益率，g指经济增长率。

精英们是否绑架了社会变革㊟

——评新书《胜者为王：精英们改变世界的迷局》

作者：马克·克莱默

译者：李凡

原著：阿南德·吉里德哈拉达斯

WINNERS TAKE ALL

The ELITE CHARADE of CHANGING the WORLD



ANAND GIRIDHARADAS

原著：阿南德·吉里德哈拉达斯

页数：304页

出版社：克诺夫出版社

出版时间：2018年

我们正在进入一个社会创新的黄金时代。数十亿美元涌入慈善事业，以市场为导向的解决方案和社会企业家精神蓬勃发展，社会影响力咨询和影响力投资已实现专业化。然而，在《胜者为王：精英们改变世界的迷局》一书中，前《纽约时报》驻外记者阿南德·吉里德哈拉达斯解释了为什么举杯庆祝还为时尚早。

“商业精英正在接管改变世界的工作。”阿南德在书中说，“他们中的许多人以为自己正在改变这个世界。而事实上，他们的行为很多时候恰恰保护了其所希望解决的社会问题的根源。”

阿南德揭示了那些来自特权阶层和有财富背景的既得利益者，在为社会变革而努力时所遭遇的自我矛盾。他还深入剖析了将麦肯锡式战略分析引入社会领域的缺陷、社会创投者的局限性，以及那些发表天价演讲、为商业和社会双赢摇旗呐喊的思想领袖的问题所在。

这是一本重要的书。它对那些在现有权利体系中为社会变革而努力的人提出了挑战，引发我们去思考这些是否无意中成了社会问题的始作俑者。这本书对我个人来说也是一个挑战，因为我恰恰代表了让阿南德忧心忡忡的那群人：我做过风险投资，是一家社会影响咨询公司的联合创始人，也是用商业手段解决社会问题的坚定支持者。因此，阅读这本书对我来说是一场不忍释卷又屡屡被当头棒喝的过程，它从全新的角度对我和许多选择为社会进步而工作的朋友、同事提供了有益的洞见。

如果这本书只是针对资本主义的无知诽谤，那么我们大可一笑置之。但阿南德是行走于慈善和商业两个世界的人物。他曾经是麦肯锡的咨询师，奉行的正是如今他书中所批判的方式。他熟悉达沃斯、阿斯彭和克林顿全球倡议等大场面，是许多慈善家、基金会总裁、风险资本家和社会企业家的朋友。

阿南德在结语中写道，这本书是写给他善意的朋友们的一封私人信，希望能警醒他们看到可能被忽视的危险。这种同理心的语调赋予这本书以说服力，打动了包括我在内的属于被批评对象的读者们。

阿南德提出了一些发人深思的问题：这些资本主义制度下的既得利益者们是否有意或无意地以避免质疑自己的商业行为、权利和财富的方式在重新定义今日世界之问题所在？当用个人行为代替政府政策和公共辩论时，这些人是否已经脱离了公正社会的基本前提？

阿南德在书中引用作家奥德尔·洛德的话，“用主人的工具拆不了主人的房子”。阿南德认为，这些人永远无法通过“改进一个建立在特权之上的系统，来解决因该系统而产生的社会问题，实现社会正义”。阿南德指出，问题不仅仅是那些既得利益者不能真正理解那些无法享受利益的群体的需求，还包括制造出贫富悬殊差距的固有机制无法用来扭转因自身的存在所导致的失衡。

作者的这一观点十分在理。资本主义没能给近几年的美国经济带来多少好处。虽然美国的生产效率从1973年到2014年上升了72％，但同期工人工资仅上涨了9％。最富有的美国人近年来的收入增加了3倍，而超过1.17亿美国人的收入仅从16000美元增加到16200美元。财富在全球范围内日益集中：几年前，全球300个富人与世界一半人口拥有相同的资源。今天，全球8个富人就做到这一点。资本主义曾经承诺过的共同富裕似乎不再发生。

阿南德在这本书中通过许多不同人的故事来表达他的观点。这些人要在不放弃既得利益的情况下为公共利益工作，为此必须做出微妙的妥协。这些困扰有很多种形式。希拉里·柯亨必须在麦肯锡的职业生涯和一个小型非营利组织之间做出选择，两者都承诺有社会影响，但她如何去权衡一个非营利组织的使命纯度与麦肯锡所能支配的权利和金钱呢？劳里·蒂施是一位著名的慈善家，她已经捐出了数百万美元，但仍然无法克服自己在面对自身所拥有的财富时所产生的矛盾心理。哈佛商学院教授（FSG联合创始人）迈克尔·波特认为，利润是扩大社会影响力的强大动力。但他同时看到许多公司以牺牲员工和客户为代价来优化利润。任何试图将财富与社会正义绑在一起的人都活在矛盾和不安之中。

思想领袖们也面临同样的问题。阿南德认为他们为社会变革提供一些看起来简洁易行的创意。“然而，这些创意在带来希望的同时，并不打算去挑战任何既有的东西。”例如，哈佛大学社会心理学家艾米·卡迪了解到，她2012年所做的有关女性如何使用有力的肢体语言来克服性别偏见的TED演讲之所以受欢迎，很大程度上是因为她没有指责男性对造成这种偏见所负有的责任。社会影响力领域的咨询顾问们也是如此，他们的任何提案都不能让客户感到难堪。阿南德在书中的许多故事都有着相同的主题：我们可以谈论受害者可以做些什么来解决问题，但却回避讨论始作俑者，以及他们必须牺牲什么来避免问题的再次发生和延续。

至于以市场为导向的解决方案，阿南德采访了硅谷一群风险投资的“颠覆先锋”，他们踌躇满志地准备颠覆任何需要变革的系统，只要不涉及他们自身的财富创造引擎。以Even为例，这是一款由风险投资支持的应用程序，专为数百万因工作时间不稳定而无法对收入进行准确预估的人群设计。只要出260美元的年费，该应用程序就能计算出一个人的平均收入，并帮助预留任何超额进账来应对收入缩水的时期。这个程序对管理不可预测的现金流方面很有帮助，尽管它不能解决因

工作时间不稳定而导致的其他问题，例如遇到临时加班的情况时如何找到托儿服务。让那些处于贫困边缘的人用自己的钱来解决因大公司追求利润最大化而引发的问题，这个逻辑的错误应该从何说起？制定禁止这一“动态调度”的《劳动法》，从根本上解决问题岂不是更好？

阿南德总结道：“如果慈善家们用不同的方式进行投资、经营公司、管理财富，改变给政治家捐款时游说的目标……那么那些社会中的危险因素可能会有所改变。但没有人会这么说。”即使是福特基金会主席达伦·沃克也承认，他必须“激励富人做更多好事，但永远不要告诉他们要减少伤害。告诉富人对社会多一些回报，但永远不要告诉他们对社会少一些索取”。只有既得利益者才有资格告诉那些弱势群体要如何去改变，反之则从来行不通。

我们还有其他的选择吗？阿南德引用巴哈伊的一句话说：“（社会）变革不是一群人为了给另一群人谋福利而进行的项目。”相反，我们必须“共同解决公共领域的问题，动员政府的力量，扎根于公民社会，让所要帮助的对象能对提供的解决方案发表意见，同时为每个公民提供同样发表意见的机会”。

我们当然要承认政府的作用。然而，也正是阿南德所批评的这些既得利益者选择与政府合作来为他们的财富增值，掠夺地球资源，肆意摧毁数百万人所依赖的社会安全网。

阿南德明智地指出了让既得利益者们来制造解决方案的危险性，以及在不改变现有经济体系的情况去帮助那些体系的受害者的悖论。但并非所有既得利益者都是一样的。我们必须承认，也有许多道德高尚的既得利益者，他们赞同提高富人的税率，赞同采用更好的《劳动法》，支持环境保护。今天我们看到的只追求短期利益、不受监管、高度不公平的资本主义模式并不是唯一的模式。例如，二战后的二十年里，在强大的反垄断和银行监管措施、工会化、稳定就业、环境保

护和高税率的支持下，至少绝大多数的美国白人（91％）都拥有了真正的幸福感。

从我个人的经验来看，阿南德所指出的系统问题已经有了更好的答案，诸如使用集合影响力框架来建立跨部门联盟，“正向偏差”问题解决策略和以人为本的设计等方法。这些方法都能帮助将那些社会问题的当事人的想法更好地传递给那些有能力和资源进行变革的人。此外，我们必须承认，来自硅谷的亿万美元级别的慈善活动家、跨国公司、社会企业家、非营利组织战略顾问和影响力投资者已经为实现社会影响带来了强有力的新方法。如果我们完全拒绝他们带来的创新，那将是一个巨大的损失。

然而，我们也必须倾听阿南德的警告：如果我们对这些精英们处于保护自身利益而造成的创新的局限性视而不见，如果我们不敢指出他们身上存在的利益冲突甚至伪善，如果我们假装不去改变政府腐败，不去改变残酷、剥削的资本主义模式也能实现社会正义，那么我们只是自欺欺人而已。我们必须让既得利益者继续参与解决社会问题，但我们也必须让他们负起责任来。

《胜者为王》这本书给了我对自己的工作进行重新审视的机会。我将继续沿着自己的道路走下去，但会同时时刻提醒自己，不要忽略这些做法的偏见和局限性。把社会问题受害者的呼声掩埋起来，用既得利益者的眼光来重新定义社会问题的确更轻松，但我们必须愿意公开指责那些导致不公正的商业做法，无论这些做法的背后是谁，需要为此付出多大的代价。我们必须让社会问题当事人的呼声体现在解决问题的方案之中。我们必须对政府问责，让其真正为公众谋福利。最后，当我们能够在享受财富和既得利益的同时追求社会正义的时候，切勿忽视那些看似微妙实则深刻的违和感。

马克·克莱默（Mark Kramer）

基金会战略集团（FSG）联合创始人和常务董事，哈佛商学院客座讲师

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Summer Fall 2018 Issue，原标题为Are the Elite Hijacking Social Change。

近十年中国富人捐赠案例梳理

编辑：黎宇琳

罗苑

尽管富人一直是中国慈善的支持者，但在2014年以前，中国富人对慈善的支持以资助公益组织为主，资助者并不经常主导具体项目，资助的金额也相对较少。而在2014年中国政府发出企业参与“精准扶贫”的号召之后，中国富人参与慈善的姿态有了很大的转变。他们创办由自己直接领导的家族基金会或企业基金会，并为这些基金会投入了数以十亿计的巨额资金；他们构建自己的慈善体系，并往体系里灌注一套有着鲜明个人烙印的方法论，对公益慈善领域产生了深远的影响。

下文梳理了21世纪第二个十年里，在社会上有影响力的中国富人捐赠案例，旨在呈现中国部分富人捐赠的基本事实，以及捐赠人的基本观点。

捐股办“河仁”，“对赌”中扶贫



曹德旺

2011年5月5日，由福耀玻璃集团创始人曹德旺发起的“河仁慈善基金会”在北京成立。他将曹氏家族持有的3亿股福耀集团的股份捐赠给该基金会，过户当天，股票价值为人民币35.49亿元。这是中国第一家以捐赠股票形式支持社会公益慈善事业的基金会，是中国目前资产规模最大的公益慈善基金会之一。

曹德旺说：“我成立这个基金会的初衷，是想带头让中国有些人拿一部分钱出来分给穷人，只是想改变社会的一种文化、一种追求，不是说一定要做什么。”

河仁慈善基金会自成立以来，公益支出已超过10亿元人民币，这家基金会的捐赠领域广泛，项目遍及西藏、新疆、云南、宁夏、福建等多地，也曾为灾后的尼泊尔等境外地区捐钱。其所资助的项目颇为庞杂，涵盖扶贫、救灾、环保、助学、公益传播与研究等多个领域。

在曹德旺的捐赠中，最有名的事件是2010年向西南遭受旱灾地区捐款时与中国扶贫基金会的“2亿对赌”，曹德旺要求中国扶贫基金会将

2亿元善款用6个月时间发到西南五省5820个自然村的近10万农户手里，每户2000元，手续费控制在3%以内。曹德旺还组织监督协调小组对资金用途进行监督核查，如抽样检查不合格率超出1%，曹德旺将收回全部捐款并要求执行机构反赔30倍。此举被媒体称为“史上最苛刻捐款”。

曹德旺崇信佛家的主张，经常引用佛经里的故事：“佛家讲，布施有三种，其中一种是财施。像我这样的捐款，只是有钱人做该做的事情，功德最小。”曹德旺认为，财施只能算是“小善”，办企业创造大量就业岗位，才是“大善”。

从1983年第一次捐款至今，曹德旺的累计个人捐款已达80亿元。在《公益时报》报社主办的“中国慈善榜”上，2010、2011两个年度，曹德旺分别以10.3亿元、36.3亿元的捐赠额获“中国首善”称号。

构建阿里系公益生态圈



马云

2014年4月，阿里巴巴集团创始人马云和蔡崇信宣布将成立个人公益基金。资金来源为两人所持有的阿里巴巴集团期权，规模相当于阿里巴巴集团总股本的2%。马云表示，该基金将用于环境、医疗、教育和文化领域。按照当前的阿里市值计算，这笔资金总额将超过600亿元。

2019年3月15日，阿里巴巴发布公告称，马云及蔡崇信的关联实体和慈善基金会已签订股票出售计划，从2019年4月开始的12个月内，马云将最多出售2140万股阿里股份，蔡崇信将在2019年年底前最多出售920万股阿里股份，用于达成公益慈善承诺及一般财富规划。

根据《公益时报》报社主办的“第十二届（2015）中国慈善榜”，马云以124亿元的捐赠位列榜首，获得“中国首善”的称号。

2017年12月，阿里巴巴脱贫基金成立，马云任主席。该基金将在未来5年投入100亿元，重点从电商、生态、教育、女性、健康五大领

域助力脱贫攻坚和乡村振兴。马云表示，阿里体系内的每个独立公司都负责一个脱贫项目，并对总裁进行脱贫KPI（关键绩效指标）考核。

按照马云的说法，阿里巴巴集团将“通过流量与电商的优势为缺乏市场的生态产品赋能，将扶贫视为企业战略，把市场的机会当作脱贫的机会”。

马云把家族基金会、企业基金会、企业的主营业务都整合进了一个他称之为“生态圈”的系统之中。他对此做了一个比喻：“扶贫是‘授人以鱼’，脱贫是‘授人以渔’，致富是‘给大家造鱼塘’。”“造鱼塘”等说法表达了他想要打造“生态圈”的想法。

开“包县扶贫”的先河



王健林

2014年年末，万达集团与贵州省丹寨县签署了扶贫协议。万达集团初期决定出资10亿元，在丹寨县实施“企业包县，整体脱贫”的扶贫模式。截至2018年，万达在丹寨扶贫的投入达到21亿元。根据《福布斯》中文版发布的“2011中国慈善榜”“2014中国慈善榜”，王健林分别以12.8亿元、4.38亿元的现金捐赠额位列第一。

“产业扶贫”是王健林在丹寨扶贫的基本思路，即通过扶持当地的特色产业，让当地居民就业、创业、增收，以达到脱贫致富的目标。其具体的策略以市场为导向进行灵活调整。起初，王健林计划投资农业加工企业，如建设30万头规模的土猪扩繁厂、屠宰加工厂和饲料加工厂，但是当地居民养猪多为散养，难以形成规模。后来，王健林放弃了养猪的想法。

之后，王健林借助万达集团在商业上的积累，打造了一个颇有特色的丹寨万达小镇。文化旅访产业成了丹寨的一个标签，在“2018半年

度中国特色小镇影响力”排名中，丹寨位列第二；在开业的头一年，小镇游客量破550万人次，是上一年丹寨全县游客数量的6倍。

此举源于2014年的全国社会扶贫工作座谈会，当时中央政府提出了“精准扶贫”的号召。王健林在与时任国务院扶贫办主任刘永富探讨时提出：由企业把一个县包下来，做产业扶贫，并实现普惠制。“如果一个大企业就能带动一个县，现在中国有成千上万家企业，贫困县不到600个，我想扶贫就不那么困难了。”

按照最初规划，万达集团对丹寨旅游小镇的扶持期为三年，随后将交还当地政府与居民经营，后来双方协商，等旅游小镇赢利后，再行移交。具体而言，该扶贫项目由“长期+中期+短期”三部分组成。长期是指兴办学校、发展教育，中期是指产业扶贫，短期是指直接给贫困户资助。

连续八年获“中华慈善奖”



许家印

2015年年末，恒大集团与贵州省毕节市大方县人民政府签订《恒大集团结对帮扶大方县精准脱贫协议》，计划3年对贵州省毕节市大方县投入30亿元扶贫资金，2018年年底实现大方县175个贫困村、18万贫困人口稳定脱贫。

该项目计划通过产业扶贫、搬迁扶贫、就业扶贫、教育扶贫等措施帮助贫困人口脱贫。在产业扶贫方面，恒大为大方县捐建肉牛养殖基地、蔬菜育苗中心、中药材及经果林基地等。同时，恒大为大方县捐建了一批学校及慈善医院、敬老院等。

除帮扶大方县外，恒大还计划投入帮扶毕节市其他县区，预计总共将投入110亿元的扶贫资金。按照恒大的计划，预计到2020年帮扶毕节市103万贫困人口稳定脱贫。

许家印认为，相比扶贫资金的投入，一支“能吃苦、能奉献、能打硬仗、能出思路、能出管理、能出技术、能激发当地干部群众内生动

力”的扶贫团队更为重要。为此，他从恒大集团系统选拔了上千名员工，并将他们派驻到基层。

据统计，恒大集团董事局主席许家印及其集团从1999年捐赠希望工程项目开始，慈善捐赠累计超过100亿元，主要投向民生、扶贫、教育、环保、体育等领域。

根据《福布斯》中文版发布的“2018中国慈善榜”，许家印以42.1亿元的捐赠额位列第一。在2012年和2013年的福布斯“中国慈善榜”中，许家印分别以3.9亿元、4.2亿元的捐赠额蝉联“中国首善”。此外，许家印连续八年获民政部颁发的“中华慈善奖”。

捐1亿腾讯股票筹建基金会



马化腾

2016年，腾讯公司董事会主席兼首席执行官马化腾宣布，将捐出1亿股腾讯股票（其市值为137亿元人民币）注入正在筹建中的公益慈善基金，支持医疗、教育、环保等公益慈善项目以及全球前沿科技和基础学科的探索。

据悉，该公益慈善基金未来投入的项目将主要用于中国内地，并根据实际需要在国内设立具体执行项目的基金会，按专业团队的评估建议去捐助合适的公益慈善组织和项目。

多年来，马化腾参与了不同领域的项目，包括儿童医疗、抗灾抢险和环境保护等。他是中国爱佑慈善基金会副理事长，也是新成立的公募基金会爱佑未来的出资发起人之一，以及壹基金理事。同时，马化腾还是大自然保护协会中国理事，2015年与马云等企业家发起成立桃花源生态保护基金会，并担任联席主席。

据《福布斯》中文版发布的“2018中国慈善榜”，马化腾以8.2亿元的捐赠额位列第四。

马化腾表示：“通过十年的公益实践和探索，我日益感到需要一个更长远、更高效的系统规划和架构，以善用财富回馈社会。同时通过专业团队提升公益活动的管理效率，我本人也可以投入更多精力到腾讯的战略、产品体验，以及更长远的公益规划。”

值得注意的是，自2016年的高调捐赠之后，马化腾的公益慈善基金运作细节未见之于公开报道，公众无从得知这笔巨额善款具体用作什么用途。

设立全球最高奖金的教育奖项



陈一丹

2016年5月，腾讯主要创始人陈一丹在香港宣布捐赠25亿港元设立教育奖项“一丹奖”，有关款项已于奖项成立之前完成捐赠。“一丹奖”由独立慈善信托基金运作及管理，以确保此奖永续经营。

“一丹奖”获奖者每人可获3000万港元（约合人民币2513万元）的奖金，被媒体称为“全球迄今为止奖金金额最高的教育类奖项”，该奖项旨在表彰为教育做出卓越贡献的个别人士或不超过三人组成的跨界团队——包括教师、研究人员、学者、政策决策者及社会活动家等，并根据创效投资的原则向得奖人授予项目奖金。

陈一丹说："'一丹奖'旨在赋予教育革新者更多力量，吸纳更多跨越国界的教育领袖和对教育有卓越贡献的人群，为人类社会带来深远影响。"陈一丹希望借助"一丹奖"这个国际性的教育奖项，选出全球范围内最好的教育案例、教育个人，并让这些优秀的教育理念和经验可以复制，从而推动全球教育的发展，产生更好的效益。

早在2007年，陈一丹等人推动腾讯成立了腾讯基金会，如今陈一丹担任该基金会的荣誉理事长。腾讯基金会搭建的腾讯公益平台已成长为国内最大的互联网公益平台之一。

2009年，陈一丹向武汉学院注资，2015年又加大投资力度，首期投资20亿元。根据福布斯"2017中国慈善榜"，陈一丹以23.7亿元的现金捐赠额位列榜首。

捐资10亿美元支持脑科学研究



陈天桥

2016年年末，中国前首富、盛大集团创始人陈天桥及妻子雒芊芊宣布成立10亿美元的基金支持脑科学研究，首批向美国的加州理工学院捐款1.15亿美元，用于大脑基础研究。

2017年，陈天桥雒芊芊脑科学研究院在加州理工学院举办了奠基仪式。该研究院建筑面积1.4万平方米，投入达2亿美元，是陈天桥雒芊芊研究院（简称TCCI）支持的第一个脑科学研究项目。Caltech-TCCI脑科学研究院将致力于脑科学三大关键领域研究——大脑的探知、相关疾病治疗以及大脑能力开发的研究。

陈天桥说："我们一直对破解人类大脑的秘密怀有极大的热情，并承诺长期致力于这项事业，从而实现改善人类体验的终极目标。这是一个大胆的目标，需要为此聚集最顶尖的人才，这也是为什么我们希望在Caltech-TCCI脑科学研究院营造出一个包容性的环境，更好地促进并激发卓有远见、开创性的探索和研究。"陈天桥和雒芊芊夫妇表

示，他们将致力于与全球领先的大学和研究机构合作，从根本上转变对人类大脑的认知，以及人类理解并感知周围世界的机制。

陈天桥主张用企业家的方式做慈善，他认为慈善需要眼光、专注与亲力亲为。“眼光用来决策和判断；制定战略和具体任务时需要专注；亲力亲为不但是对自己的投入负责，也是对捐助对象负责。”

根据福布斯“2017中国慈善榜”，陈天桥和雒芊芊夫妇以7.9亿元的捐赠额位列第三。

60亿元慈善捐赠驱动新型基金会



何享健

2017年7月，美的集团创始人何享健在广东顺德公布60亿元慈善捐赠计划，用以支持在佛山本土乃至全省、全国的精准扶贫、教育、医疗、养老、创新创业、文化传承等多个领域的公益慈善事业发展。

何享健计划将其60亿元捐赠一分为二，用1亿美的股权发起“和的慈善信托”，再把20亿元现金注入其担任荣誉主席的广东省和的慈善基金会。一方面，以信托的收益持续为基金会“输血”；另一方面，基金会多线出击，孵化了数家“子基金会”，比如“顺德区创新创业公益基金会”，这家基金会专门负责资助有关创新创业的项目。

“为何我本人及家人那么热心捐钱做慈善？”何享健自问自答，“我一直在家里强调，我的财富，除了自己的努力拼搏、美的人的共同努力，离不开改革开放，得益于国家的发展和政府的支持。”

何享健投放善款的方式沿袭了中国富人的一大传统——优先考虑原生社区，将其大部分资金用于顺德当地；同时，何享健的做法也体

现了一名企业家的创新意识，他活用商业工具，并不拘泥于传统的公益方法。

截至2017年年底，和的慈善基金会资助了1家养老院、1座岭南园林，资助的机构和开展的项目均有上百个。截至2018年8月，顺德区创新创业公益基金会在青年创新发展领域累计投资25个项目，涵盖智能制造、文化艺术等领域。

根据福布斯“2018中国慈善榜”，何享健家族以10.9亿元的捐赠额位列第二。

巨款投向传统扶贫教育领域



杨国强

2018年10月，广东省国强公益基金会宣布未来10年内将向清华大学捐资22亿元人民币，用于支持清华大学的基础前沿科学研究、人才培养和高端人才引进，助力清华发展。

从慈善资金的投向来看，年少贫困、几乎失学的经历，让碧桂园集团创始人杨国强一直专注于扶贫与教育领域。

早在1997年，杨国强通过某报社匿名每年捐资100万元（2006年开始增加到200万元），在广东省内高校设立帮助贫困大学生的“仲明大学生助学金”；2002年，杨国强出资2.6亿元创办国华纪念中学，在全国招收家庭贫困、成绩优秀、心智健康的学生，承担学生在校所有费用并提供助学金直至其完成大学、硕士、博士学业。2013年10月，广东省国强公益基金会正式成立，它是杨国强及杨惠妍创立的非公募基金会；2017年2月14日，“惠妍教育助学基金”项目启动，碧桂园集团捐赠善款1亿元。

2017年，杨国强家族在广东省扶贫济困日认捐5亿元，帮扶广东省贫困面积最大的英德市，通过发展产业、就业培训等组合式措施，助力实现全面脱贫。从1997年第一笔大额捐款算起，多年来碧桂园集团及其董事局主席杨国强、副主席杨惠妍向社会捐款累计超过27亿元，涉及教育、产业、赈灾等多个方面。

据福布斯“2018中国慈善榜”，杨国强家族以7.55亿元的捐赠额位列榜单第六位。此外，杨国强7次获民政部颁发的“中华慈善奖”。

IPO同时捐市值4.47亿美元股权



黄峥

2018年7月26日，拼多多在上海、纽约同时敲钟，正式登陆纳斯达克市场。其发行价为每股19美元，总市值达240亿美元。招股说明书显示，拼多多创始人、董事长兼CEO（首席执行官）黄峥将在IPO（首次公开募股）后捐出其拥有的2.3％公司股份成立私人慈善基金，推动企业社会责任建设。

为此，拼多多将建立由高级管理人员及合伙人制度选拔出来的员工，组成管理委员会，负责监督资金用途，并管理其日常运行。按IPO发行价计算，黄峥此次计划捐出的资金约为4.47亿美元。此外，黄峥还计划另外建立一个私人慈善基金，支持科学和医学等前沿技术的研究。

2018年1月29日，拼多多发布的扶贫助农报告称，2017年拼多多在推广贫困地区农货、解决百万农户卖货难问题上共计投入34亿元。

资料来源

1 “第八届（2011）中国慈善榜”“第九届（2012）中国慈善榜”“第十二届（2015）中国慈善榜”（《公益时报》社编制发布）

2 “2011福布斯中国慈善榜”“2012福布斯中国慈善榜”“2013福布斯中国慈善榜”“2014福布斯中国慈善榜”“2017福布斯中国慈善榜”“2018福布斯中国慈善榜”

3 《中国慈善家》杂志，《曹德旺：企业家真正有思想的话，应该把财富拿出来》，作者：宋厚亮、徐会坛

4 《玻璃大王曹德旺》，作者：叶月草

5 中国新闻周刊，《最苛刻的慈善：2亿善款管理费不超过3％》，作者：刘子倩

6 AI财经社，《马云减持简史：拿600亿元股票做慈善，曾因上富豪榜发怒》

7 微信公众号“阿里巴巴公益”，《5年投入100亿！马云放狠话：阿里每个业务总裁都要背脱贫KPI》

8 微信公众号“公益资本论”，《阿里扶贫模式浮出水面：“市场的机会就是脱贫的机会”》，作者：黎宇琳

9 《中国慈善家》杂志，《王健林：砸下14亿搞一场扶贫实验》，作者：原宁辰

10 人民政协网，《王健林：如果一个大企业能带动一个县，扶贫就不那么难》，作者：韩淼、江国成

11 潇湘晨报，《累计捐赠60亿，恒大开创精准扶贫新模式》，作者：刘李

12 凤凰科技，《马化腾将捐1亿股作慈善用途总额超138亿元》

13 中国新闻网，《陈一丹谈首届“一丹奖”收官：比较欣慰》，作者：曾平

14 腾讯网，《腾讯创始人陈一丹捐赠25亿港币创立“一丹奖”》

15 公益时报，《股东捐赠30亿成立基金会，谁家这么大手笔？》，作者：皮磊

16 界面新闻，《陈天桥在美捐建脑科学研究院奠基：对破解大脑秘密有极大热情》

17 《中国慈善家》杂志，《陈天桥：我证无我》，作者：白筱

18 南方日报，《何享健豪捐60亿，当听了儿子这番话他激动得哭了》，作者：蒋晓敏、罗湛贤

19 南方日报，《杨国强VS何享健：千亿企业富豪的慈善面孔》，作者：叶洁纯、罗湛贤、林佳、韩梦蕾

20 环球网，《拼多多纳斯达克挂牌上市创始人黄峥：七分靠运气》，作者：林迪

黎宇琳

自媒体“公益资本论”创办人

罗苑

《斯坦福社会创新评论》中文版新媒体编辑，自媒体“公益资本论”编辑

专题文章

实现系统性变革㊟

作者：克里斯汀·西洛斯 约翰娜·梅尔

译者：江璐

越来越多的组织推崇系统性变革，将其视为解决重大社会问题的有效途径。然而，实现系统性变革的难度并不仅仅来自系统本身的复杂性。本文介绍了系统性变革的两大模式和实现系统性变革的三个关键点。

那名面容冷峻又年迈的魔法大师，

今日终于出门远行，

而现下他的鬼灵从使，

也应颤抖于我号令！

他的咒语和招式，

我早已记住，

我将用我的想法让奇迹诞生！

——摘自《魔法师的学徒》，歌德㊟

在歌德《魔法师的学徒》一诗中，老魔法师让年轻学徒打扫房间。男孩很快对此感到厌烦，便用魔咒召唤扫帚的帮助。结果，扫帚开始往地板上一桶一桶地倒水。男孩无法控制扫帚，房间被水淹没。老魔法师回来后，迅速解除咒语，把水打扫干净，并警告男孩不要再使用自己既不了解又无法控制的魔力。

这位可怜的年轻人未能驾驭“复杂的因果关系”。由于他不懂也不能控制扫帚的魔力，因此不但没能通过操纵被施了咒语的扫帚来创造“奇迹”，反而导致了混乱和损失。

当我们回头来看人们对系统性变革与日俱增的兴趣甚至迷恋的时候，总会想起这个故事。就像魔法师的扫帚，那些标榜为简单的系统通常都既难以理解，也不好控制。当我们和魔法师的学徒一样试图革新系统的时候，是否是在自找麻烦？是的！

但这并不意味着我们不应当去尝试，而是说在这样做的时候，必须尊重其复杂性和危险性。我们希望在本文中提供一些有效的“咒语和招式”，来避开系统性变革过程中可能遇到的麻烦。我们通过研究发现了两种不同的系统性变革方法，或可称之为“原型”。同时，我们也会举例说明如何掌握构建系统的因果关系，以实现有效革新。

系统性变革的困局

从政府、基金会、非政府组织到社会企业都在想方设法解决贫困、健康、教育不公等顽症。许多人把系统性变革的理念当作根治这些问题的方法之一。

《斯坦福社会创新评论》近几年发表的一些文章都将系统性变革推崇为推动社会创新的重要手段，并对之寄予厚望。从这些文章中可以看出，很多人将系统性变革视为改善各个社会领域服务的灵丹妙

药，包括提高医疗组织的能力和灵活性[注]、将社会服务对象的反馈融入项目评价之中，[注]以及将教育系统转化为一个学习生态系统[注]等。

第二类关于系统性变革的文章探讨的是如何能更有效地应对复杂的社会问题，包括创造、激发集体智慧和行动的空间[注]，加深对社会问题根源所在系统的认知[注]，支持突破资源限制的系统内创变者[注]。

第三类文章希望通过系统性变革来帮助基金会和资助者实现解决方案的规模化和可持续化，其手段包括“五条简单规则”[注]、运用“生态系统工具”[注]、通盘考虑问题的各个方面[注]，以及协调各出资人资产[注]等方式。

从动机和意愿来看，进行系统性变革的时机无疑已经成熟。但多数文章的作者也承认，我们处理系统问题的能力还远远不够。“全球知识倡议”（Global Knowledge Initiative）的共同创始人萨拉·法利（Sara Farley）指出：“即使那些不清楚系统真正含义的人，也对所谓系统的重要性津津乐道。”期刊一篇有关系统领导力文章的作者也表达了同样的担忧：“很多人怀疑那些用来解决复杂问题的策略可能太流于表面，无法触及问题的根源。”[注]

但正如另一篇相关主题文章的作者丹·韦克斯勒（Dan Vexler）所指出的那样，比缺乏能力更令人担忧的是，“系统”这一话语体系的出现标志着社会部门开始追求更高的目标。[注]迪特里希·多纳（Dietrich Dörner）是研究专业人员如何参与系统性变革的先锋学者。他指出，应当警惕那些有雄心和好的初衷，但能力不足的人。他写道：“能力不够本来并无大碍，但在这种情况下却变得危险。因为好心办坏事很少受到良心谴责。而良心的谴责有时却能阻止那些有能力作恶的人。”[注]

在系统运转的过程中，由于因果关系存在滞后且难以发觉，所以小错误不断积累。这一现象会阻碍系统的自我调整，无法及时发现错误。多纳提醒我们，社会罪恶、暴行、犯罪乃至战争可能并非由恶念引发，而是因为未能处置系统的复杂因果关系。“当简单的无能启动了因果循环，就可能导致恶果。”[注]

这正是魔法师学徒故事的系统性变革版。但推动革新的难度并不仅仅来自系统本身的复杂性。我们还需关注推动系统性变革的人如何回应这一动态，如何不断从这种经历中学习。

系统性变革者的心理动态

多纳等心理学家对数千名不同背景的专业人士挑战系统的过程进行了研究。他们中的一些人试图对一个衰退的地区或者整个城市的系统进行革新，但却屡遭挫折。心理学家们观察到了一些缺乏理性的行为规律。例如，有经验、目标远大的专业人士往往会对如何干预系统做出快速决断，但在了解系统动态和特性上花的时间却不多。他们期待成功却不愿学习，当付出努力却过早遭遇失败或结果不尽如人意时，就会感到沮丧和压力。

为快速重获掌控感，这些专业人士往往会转移目标。比如，他们可能首先聚焦保障性租房，但一旦出现挑战，又会转向农业、学校、社区医疗，希望干预措施能在某些领域奏效。当再次遭遇失败之后，他们没有充分反思此前的教训，却把大赌注下到单一的“无风险”领域，如创造就业人数和教育、打造成功的幻象。无效行为、盲目出击和失去控制叠加在一起形成了一个负面循环。

制定复杂系统的干预措施时需要谨记两点：一是避免因干预而产生意料之外的负面效应，使系统变糟；二是保护推动系统性变革的有志人士的精神健康以及参与的意愿。换言之，引领系统性变革要求能力和情怀能够齐头并进。

系统性变革的两大原型

2000多年前，亚里士多德认为，要了解我们身处的世界就需要知道地球转动的原因。我们在研究中采用了这样的视角：社会问题与人们希望革新的系统之间互为因果。

从根本上说，社会系统的结构是由以下要素决定的：

·人

·人的信仰和雄心

·人的能力、获得资源的渠道

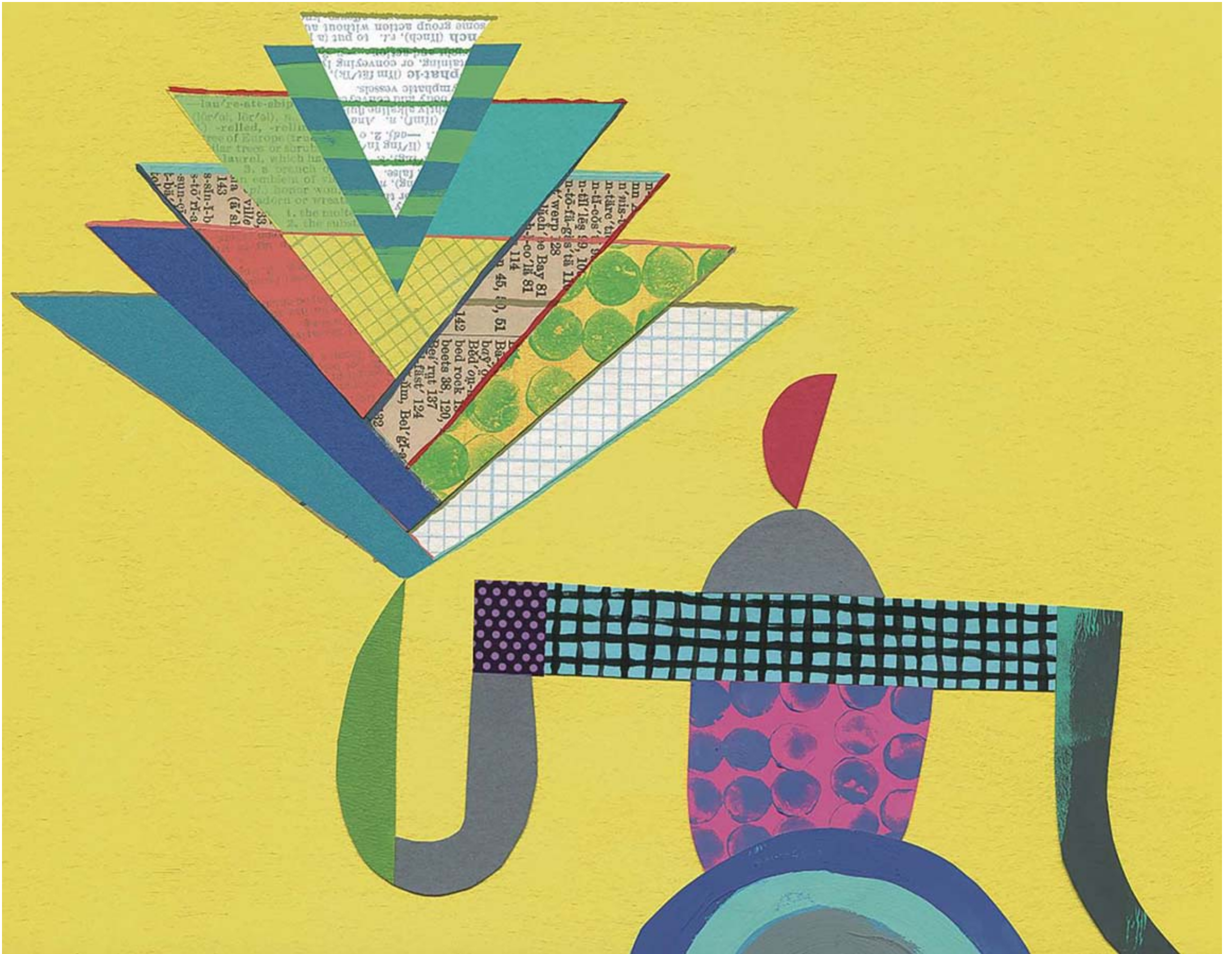
·人们相互联系的规范和规则

·人们所在的环境

不同结构的系统也会形成不同的行为模式。

社会问题或者不理想的系统表现形式，其特性和动态也是因果结构的产物。换言之，系统自身不是问题所在，但它们的结构可能导致社会问题的出现与持续存在。因此，推动社会革新需要明确根治的问题所在，并就其有效途径进行决策。系统性变革不能取代寻求问题的解决方法，而是要求我们将这两者结合在一起。

由于系统结构的复杂性，很多革新需要依赖协作。[注]但协作又会让系统变得更复杂，需要在来自不同领域的合作伙伴间整合资源、能力、战略重点和对有效性、合理性的认知。这种复杂性能否被有效掌握还有待观察。在今后几十年里，需要从协同的系统性变革手段中学习的还有很多。



但我们认为，首先可以从单一组织如何通过降低系统运行的复杂度而实现系统性变革的案例中学习。在本文中，我们研究了两家机构——塞科姆（Sekem）和“乡村发展”（Gram Vikas），它们分别在破解埃及和印度的重大难题方面迈出了重要步伐。这两个案例展示了系统性变革的两大原型，通过认识和革新系统达到了预期目标。

塞科姆的故事代表了第一个原型，即“通过建立一个新的系统来改变系统”。这一原型并不直接革新系统，而是用有理想特性的新系统将其引向新轨道。乡村发展代表了第二个原型，即“通过分离子系统来改变系统”。这一原型通过直接改变复杂度较低的子系统结构来改变行为模式，以达到理想效果。系统性变革的有效原型还有很多，但本文要做的是通过以上两个原型揭示有效革新系统的原则和实践方法。

塞科姆：通过建立一个新系统来改变系统

塞科姆的创始人是易卜拉欣·阿布莱什。1937年，阿布莱什出生于开罗一个穆斯林制造商家庭。阿布莱什家住在开罗的犹太人区，他先后在基督教幼儿园和法语小学校就读。高中毕业后，为达成到欧洲求学的心愿，阿布莱什搬到了奥地利小镇格拉茨。他在格拉茨大学获得了药理学博士学位，成为一家制药公司的研究总监。

1975年，阿布莱什回埃及待了一段时间。当时埃及经济正处在崩溃的边缘：被国有化的企业负债经营，多数人的工作聊胜于无；农村地区因城镇化发展而被遗弃，城市贫民窟也在不断扩张；堆积如山的垃圾处处皆是，医疗卫生和教育系统运转失灵；错误的农业政策导致水污染、土地污染、作物遭受病虫侵害。这些与阿布莱什儿时的快乐回忆反差巨大。阿布莱什感到绝望。他回忆说："我在返回奥地利的飞机上，感谢真主自己没有生活在那样的埃及，而是和妻子还有两个孩子住在奥地利，还拥有成功的事业。"(注)

阿布莱什想为解决埃及问题出一把力的想法越发强烈。埃及系统失灵的很多原因显而易见。腐败、无效的经济改革，缺乏问责的劣质服务，混乱的法律程序都将整个国家引向痛苦和绝望。但应如何革新这个体系呢?

1977年，阿布莱什做了个大胆的决定：辞掉在奥地利的工作，举家搬往埃及。他买下了70公顷无人问津的荒漠，创办了塞科姆。他梦想在荒漠中打造一座花园，在这里实现人和环境的和谐、全面发展。他没有试图改变埃及的系统和存在的种种问题，而是希望通过建立自己的系统，创造一个可以看得见、摸得着的平行世界。塞科姆将成为埃及的一面镜子，展现一个健全的社会系统是如何得以实现的。

很多支持者被这一大胆的想法吸引。他们大多来自德国，建筑师设计了漂亮的房子，并从德国运来奶牛以提高土壤肥沃度。一位医生

建了几个保健中心，帮塞科姆赢得了当地社区的信任。生物动力农业是塞科姆的经济支柱，塞科姆旗下的公司通过销售有机纺织品、食品、花草茶和生物药品实现创收。塞科姆还建有幼儿园和学校，还在开罗设立了大学，将可持续发展与研究、教学和拓展活动深度融合在一起。

塞科姆把荒漠变成了富有艺术韵味的绿洲，绿树成荫，花园遍布，还有大型圆形剧场。阿布莱什写道："我希望美丽和优雅不仅是公司的点缀，还从一开始就成为机构文化的一部分。"[注]

能让当地社区和行政部门的公务员们改变对塞科姆的保守态度，消解明显敌意并给予支持并非一日之功。但如今，埃及的政客们会充满自豪地带外宾到塞科姆转转，很多国家和地区还会邀请塞科姆到当地去复制它的模式。出于对塞科姆控制生物虫害成果的认可，埃及调整了其农业政策，严格限制了农药使用。塞科姆农场周边的农民也借鉴了用堆肥代替化肥的方法，从而提高了土壤肥沃度。塞科姆也因此打开了年增长率高达15%的埃及健康有机食品市场。

塞科姆还因其提供了安全、健康、有尊严的工作环境而成为受欢迎的雇主。为了促进员工个人发展，塞科姆鼓励员工用10%的时间参加公司提供的与艺术和科学相关的课程、活动和讨论。阿布莱什一直坚信，艺术可以让人的心态变得更加开放，对其所在的环境怀有敬畏之心，而这种精神是培养环保生态意识、推动社会革新必不可少的。虽然塞科姆的新员工一开始不太愿意参加这些活动，但很快就会发现他们的参与能带来信任和尊重，建立良好的人际关系。

塞科姆的学校和大学也有关于环境可持续性、艺术、运动和音乐的培训，在埃及首屈一指。很多公立学校邀请塞科姆去教授可持续发展课程。对来塞科姆农场或大学参加"儿童夏季大学"的学生而言，那

些接受了传统男性工作岗位培训的年轻女员工和女性管理者已成为他们的榜样。

2017年，老阿布莱什去世，他的儿子贺尔米·阿布莱什成为塞科姆的首席执行官。为了发展“创新、绿色革新和教育”这一战略，并对政府可持续发展政策施加影响，他创立了埃及国家竞争力委员会（Egyptian National Competitiveness Council）。然而，改变像埃及这样庞大系统的过程是缓慢的。2011年，一场革命让埃及的转型戛然而止。因为这场危机，埃及约75%的企业倒闭，但塞科姆却没有一名员工下岗。

塞科姆的抗风险能力和精神力量让其能在国家系统运转不灵时重新彰显其使命，这就是创始人所说的“两百年计划”。三代人通过努力吸引人才、资源和政策，带领埃及系统进入新轨道。事实上，2014年颁布的埃及宪法首次强调了可持续发展、保护员工和妇女权利等内容。联合国认为这一宪法和埃及于2015年发布的名为“埃及2030愿景”的可持续发展战略“在国家层面具有前所未有的广度和重要意义”。注

系统理论提出了“吸引物”（attractor）这一概念，这一概念是指某些特殊的状态，吸引着系统向其靠拢。社会科学家借用了“吸引物”概念来表述使系统向坏的方向发展并困顿于此的力量，如极度贫困和不平等现象。吸引物也可调动一个系统，例如，强大的理念与系统产生共鸣并引导其转向新的轨道。20世纪60年代，在肯尼迪总统提出将人类送上月球的愿景后，他的想法像磁铁一样吸引并重塑了许多公共和私人项目的研发，创造出了在当时超乎想象的成就。

研究塞科姆使我们可以在发展框架里探索系统性变革中的吸引物这一理念。塞科姆搭建了一个由商业、社会和教育部门组成的复杂系统。这一系统产生的成果与当时埃及的系统表现截然不同，因此成为

可能改变埃及发展轨道的吸引物。塞科姆通过三种方式达成了这一效果。首先，它与当时埃及的现实形成鲜明对照，就像一面镜子，为埃及展现出理想未来和新的可能性，如今这些理想和可能性已经具备实施条件。其次，在埃及其他地方充满悲观绝望的大背景下，塞科姆大胆的想法成了国家荣耀和雄心的象征。最后，塞科姆设计、拥有、控制其体系的各个方面，这使其能更好地抵御与处在过渡时期的国家系统之间可能产生的紧张关系。

“乡村发展”：通过分离子系统实现系统性变革

我们经常听到这样一种说法：在当今这个超级互联的世界里，任何事物都相互联系。因此，任何行动都会对整个系统产生影响。但果真如此，那些复杂的系统要么因为没有任何部分可以独立行动而处于冻结状态，要么系统内正在发生的激进变革会让任何试图理解和干预系统结构的想法成为泡影。

幸运的是，诺贝尔经济学奖获得者赫伯特·西蒙提醒我们，复杂的系统是有层级的。[注]它们包括各层级子系统，这些子系统复杂度较低，又和部分子系统相互联系。如果把人体看作复杂系统，那么诸如器官这样的功能性子系统的复杂度低于整个身体。如果我们不能分离并干预这些子系统，药物就无法发挥作用。

那是否能把药效原理应用在社会系统上？我们的研究表明，分离子系统很可能是有效的革新原型。举例来说，群体或大家庭中的个体属于“关联性”子系统，彼此间有强大的关系纽带，遥远的村庄和岛屿就像“空间性”子系统，而教育、卫生医疗等“功能性”子系统属于社会系统中复杂程度较低的子系统。实际上，发达国家中的一些专门类别的功能性子系统有时也被看作独立运转的系统。

像医疗系统这样成熟的功能性子系统，是经过数十年的改进和专业化演变的结果。医疗系统拥有敬业的员工、明确的行为准则，通常

有诊所等完备的基础设施。功能性子系统的所有特性都有助于认识和改变系统的因果结构。

医疗卫生专家凭借这一点对加拿大新斯科舍省（Nova Scotia）的公共卫生系统进行了革新。[注]员工、流程、基础设施等子系统的组成部分都能被识别并进行针对性研究。通过员工培训，信息流动更加自由，决策过程得到优化，专业化队伍也吸收了新理念。对此类子系统因果结构可以进行有价值的先验分析，设计驱动的方法也因此有了用武之地。[注]类似医疗等功能性子系统的革新可以提高整个社会系统中人们的生活水平。

“乡村发展”的例子告诉我们，类似偏远村庄这样的空间性子系统如何可以被分离并得到改变。当“乡村发展”决定解决印度农村的不平等问题时，就注定要开始一个艰难而又漫长的学习过程。[注]该组织最初的一些努力具备前面提到的非理性系统性变革行为的特征。在几年之间，该组织在改变现状这一远大目标的激励下，对若干子系统迅速采取了干预措施。

最初，“乡村发展”关注看起来简单的功能性子系统，如小规模农业、乳业和教育。但由于发展中国家缺乏员工、基础设施、明确的行为规范和稳定的运营模式这些有助于了解和重塑系统的要素，分离和了解功能性子系统的难度更大。因此，“乡村发展”采取的策略往往出现错误，并导致无效的解决方案，使原本脆弱的社区情况变得更糟。

急需一些正向改变的“乡村发展”几乎靠运气才找到了失败风险低、收效快的解决方案。通过提供有效的药品、沼气发电和基本的用水基础设施，“乡村发展”赢得了村民的信任，对产生不平等的多种原因有了更多的了解。但这也把“乡村发展”推向了埋头解决眼前问题的模式，其关注的一个问题带出了很多新问题。关注重点不断变化，让“乡村发展”疲于奔命。“乡村发展”的许多元老因此离开了。

当时，“乡村发展”的领导层提出了一个重要观点：“乡村发展”将不再花力气在难以分离的功能性子系统上，转而关注空间性子系统。印度的农村包含了印度性别、种姓不平等等各个层面的子系统，涉及经济、认知观念、规范和权力等问题。“乡村发展”从此前的经验中认识到，乡村的系统因果结构仍然十分复杂，但因果动态却十分稳定，是便于观察和认识的。乡村和不可预测的环境影响之间有足够的分离度。这些特性为学习乡村结构系统带来了新机遇。

凭借这一观点和多年来研究乡村生活积累的知识，“乡村发展”采用了新的战略：鼓励村民共同搭建水和卫生基础设施。每家每户都能用上抽水马桶和淋浴，厨房都能用上自来水龙头，这一蓝图转移了村民对村子里逐渐发生的各种改变的注意力和抵触情绪。

“乡村发展”从此前和村民一起解决问题的经历中汲取经验，开始关注乡村作为一个子系统的因果关系。[注]“乡村发展”坚持让乡村中各户居民组成一个总会和一个执行委员会。女性和种姓较低的村民与男性的参与地位持平，而种姓较高的村民则参与卫生、水、教育等专门委员会。这是女性和种姓较低的村民首次参与经济活动和集体决策过程。女性还获得了一些传统上由男性掌握的技艺培训，如石工和养鱼。

三年间，这个乡村彻底改头换面，村民通过平等参与所有决策，变得更加自信，开始集体和外部组织谈判，如银行、贸易商、承包商等，并要求政府给予支持和资源。“乡村发展”可以退出舞台。

十年来，“乡村发展”在1000多个村庄复制了这种方法。关注空间性子系统有别于我们常听到的改变整个系统的豪言壮志，它的目标并非根本性地解决印度乃至全球的不平等问题。因为大规模系统性变革的可行性较小，我们不妨分割出较小的子系统，让整个组织学习并控制因果关系，以实现有效干预。

这些小步骤积累起来，就能在某个阶段实现正向循环，从而推动更大范围的系统性变革。例如，那些经历过改革的村民不让自己的女儿嫁到旧式的村庄，因为那里不平等程度高，也没有自来水。于是准女婿就成为当地乡村革新的有力推动者，而且往往能成功地让村里的长者与“乡村发展”进行沟通。完成革新的村庄与当地的传统村庄形成鲜明对比，越来越成为当地人心向往之的范本。

我们描述的以上两种原型无法穷尽系统性变革的所有可能性。战争、革命、社会运动等都是能从根本上重塑大型复杂系统因果结构，并将它们引入新轨道的原型。但我们不太可能控制这些原型中复杂的、难以预测的因果关系。

另一种有意思的原型是针对已找到解决方法的所有问题，努力扩大现有解决方式的规模。这一原型的因果逻辑部分来源于增大规模可以最终革新整个系统的期望。[注]几位知名的捐赠者发起了“共同影响倡议”（Co-Impact initiative），投资近5亿美元来支持这一原型。[注]以上这些项目都为学习有效原型的潜力和局限性，以及如何应用系统企业家精神[注]、系统领导力[注]等革新机制，并使其发挥最大功效提供了重要机会。

掌握系统因果关系的三个要点

系统性变革的一大挑战是其学习曲线往往平直而冗长。实施系统性变革需要观察、仔细探索和反思。在很多方面，系统性变革的过程和创新过程一样是一种对学习的投资，但不一定能产生结果。[注]欲速则不达。我们的雄心增长的速度往往远超能力增长的速度。

推动系统性变革需要特别注意如何让利益相关方时刻保持动力和专注，抑制不理智的行为，并同时提高利益相关方积累相关经验的能力以及其他可以促进有效行动的资源。

我们的研究显示，可以通过做好三件重要的事来帮助达到这些目标：在做对的事之前，先学会如何把事做对；占领能俯瞰系统全局的制高点；发现、培养学习型的人才。

在做对的事之前，先学会如何把事做对。系统思维大师罗素·艾可夫坚信，把对的事做砸要比把错的事做成强。因为前者可以通过学习得到改进，而后者只会加剧无效行为。然而，我们的数据显示，参与某个系统可能意味着要先做“错事”。换言之，我们要参与一些看上去与目标愿景不符的事情，并学习如何把它们做对做好。

“乡村发展”的创始人乔·马蒂亚斯和我们分享了该组织成立初期的一些失败经历。尽管当时能力不足，他们还是希望做对的事，也就是直接解决不平等问题。为此，该组织付出了代价，几乎无法存活。乔·马蒂亚斯说：“我们有了沉痛的教训：需要首先满足村民的基本需求，才能赢得他们的心。”当“乡村发展”转而提供医疗服务和电力这些实实在在的好处时，才赢得了信任和善意，也让当地社区的权利关系、长期酗酒、负债等问题暴露出来，而这些都是严重不平等问题长期存在的潜在因果系统结构。

再来看塞科姆。塞科姆从一开始就把有限的资源用来提供能为社区带来快速收益的服务，建立了医疗设施和供水、供电、交通基础设施，这些为塞科姆赢得了当地社区的信任和支持。

这些实实在在的服务带来的好处和势头让这些组织能够深入到系统结构中。当人们开始信任这些组织的时候，就会分享系统中仅靠分析和观察无法挖掘出的隐藏要素。

参与系统性变革的机构一开始应避免与系统中有权有势的核心人物，例如村里德高望重的长老或者政府官员发生直接冲突，也不应采取不可逆的决策或行动。

总的来说，对系统性变革的初学者而言，目标是小心试探安全的步骤，在奔跑前先学会走路。我们不妨把自豪感、目标、信仰先藏起来，从简单的事做起，多了解目标系统，再一步步推进我们的目标。

占领俯瞰系统全局的制高点。提供洁净水，有效满足基本需求等创造福利的服务可以让组织暂时占据系统内的有利地位，就如同在复杂地形中占据制高点。系统有很多这样的制高点，这类干预措施的实施会改进系统的某些方面，并为规划下一步行动提供有益的资源和洞见。

很多制高点非常小。“乡村发展”通过给村里发放药品，深入了解了不平等问题的本质，也在这个过程中认识到自己缺乏解决这种复杂问题的能力。而类似为村庄买奶牛、产奶这样的早期举措则将组织引向了更大的制高点：用牛粪生产沼气和发电，实现可持续经济循环。“乡村发展”占领这个制高点花费了数年时间，包括为8000多个村庄提供服务，建立起了一个高效、管理有序的组织。这一成功为“乡村发展”带来了口碑，也让这个组织更有雄心和信心在更大范围内开展活动。

“乡村发展”如今已经对乡村作为子系统的结构有了深入了解，而且它的名声也足以吸引跨界跨部门的资源。虽然提供沼气对实现该组织解决不平等问题的使命帮助不大，但通过占领制高点可以获取理解问题的洞见和实在的资源，这些都能为规划和实施最终的干预措施、实现革新乡村、促进平等提供后盾。如今，“乡村发展”具备了重新推进其机构使命的能力。

塞科姆最初登上的制高点是公路、水、电等对当地社区有益的基础设施投资。基础设施投资为塞科姆提供了可以控制的空间，这一空间可以被塑造成与埃及的大环境截然不同的现实。系统的变化难以预见，因此，相关组织要积累信任、善意、良好声誉和基础设施以抓住系统性变革过程中的机会。

登上系统的制高点也给机构的工作人员和受益者们带来了动力和成就感。这种体验可以减轻此前失败造成的情绪压力，避免由此可能产生的不理智的行为。获得成果的组织也会变得更有雄心、更勇敢，在增长雄心的同时，系统的能力也在增强。

发现、培养学习型人才。对复杂问题解决方案的研究表明，和我们预想的相反，已有的专业技能或普通意义上的“智慧”对实施系统性变革帮助不大。

系统与我们基于经验而设想出来的模型不同，而“聪明与否”的重要性则主要体现在学习能力方面。系统的工作并不等同于做很多正确的事，而是要愿意做简单的事，减少损害，坚持渡过难关，并在此过程中学习。因此，通过深度参与、耐心和长期的付出来获得关于当地的相关知识是迈向成功的一大重要因素。

在我们的研究样本中，所有成功转变系统的机构都拥有资深员工。他们能积累在当地系统中有效的知识，这是掌握系统因果关系的要求之一。“乡村发展”在其发展早期流失了不少无法胜任系统工作难题，或对参与与机构愿景不直接相关的工作毫无斗志的员工。但当时留下的核心团队已经在该组织内工作了近40年。这与组织的学习曲线相吻合，也是学习控制因果关系所需的时间。核心团队的存在可确保该组织积累的知识和革新乡村的方法不会流失。

如今，塞科姆已经迎来了第三代管理者，很多人和创始人家族关系密切或与他们结成姻亲。20世纪70年代在塞科姆幼儿园就读的第一批孩子中，很多人在国外完成学业，积累了工作经验，带着新想法和继续完成革新埃及的能力回到埃及。因为他们从塞科姆创始人那里了解到，需要200年的学习才能完成这一使命。

志在真正的革新

“系统性变革”这个词并不能确切地表达我们改进系统的雄心和潜力。因为即便没有人为干预，复杂系统也总是在不断地发生变化，所以“变化”本身既没有意思也不困难。事实上，通过提供食物、教育、贷款和药品进行临时性革新或改变某些人的行为往往比较容易。但如果尚未改变系统的因果结构就停止干预措施，系统本身可能会被打回原形甚至变得更糟。

我们的干预措施需要与系统所在的轨道一致，这包括当前变化的速度和方向。某些系统可能处于积极轨道上，经过一段时间会产生更好的结果。这些轨道可以通过加速获得更多好成果。某些系统可能处于消极轨道上，前景堪忧。这些轨道需要转向或被改变。其他系统可能被困在某个轨道上，进退不得。这些系统需要被调动起来，向着积极的轨道发展。

我们建议的系统性变革原型包含两条针对革新的有效方法，处于负面轨道（埃及/塞科姆）的系统或处于困境的系统（印度乡村/“乡村发展”）。这些轨道是最难应对的，因为需要从根本上革新系统的因果结构。

我们相信能从正在进行的更多系统性变革项目中发现其他有效原型和高效策略，让我们避免魔法师学徒的不幸。

克里斯汀·西洛斯（Christian Seelos）

斯坦福大学PACS中心全球影响力实验室联合主任

约翰娜·梅尔（Johanna Mair）

柏林赫尔梯管理学院战略、组织和领导力教授，斯坦福大学PACS中心全球创新影响力实验室共同负责人，《斯坦福社会创新评论》学术编辑

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为Mastering System Change。
2. Johann Wolfgang von Goethe,“Der Zauberlehrling,”trans. Paul Dyrsen,Goethe’s Poems,New York: F. W.Christern,1878.
3. Alan Moore,“System Change Through People Power,”Stanford Social Innovation Review,September 11,2012.
4. Peter Long,“Systems Change Should Lift Up Beneficiary Voices,”Stanford Social Innovation Review,April 1,2015.
5. Valentina Raman and Ross Hall,“Systems Change in Education: It Begins With Us”Stanford Social Innovation Review,January 12,2017.
6. Peter Senge,Hal Hamilton,and John Kania,“The Dawn of Systems Leadership,”Stanford Social Innovation Review,Winter 2015.
7. Susan Misra and Jamaica Maxwell,“Three Keys to Unlocking Systems-Level Change,”Stanford Social Innovation Review,April 29,2016.
8. Jeffrey C. Walker,“Solving the World’s Biggest Problems: Better Philanthropy through Systems Change,”Stanford Social Innovation Review,April 15,2017.
9. Srik Gopal and John Kania,“Fostering Systems Change,”Stanford Social Innovation Review,November 20,2015.
10. Srik Gopal,Donata Secondo,and Robin Kane,“Systems Thinking: A View from the Trenches,”Stanford Social Innovation Review,May 2,2017.
11. Mark Kramer,“Systems Change in a Polarized Country,”Stanford Social Innovation Review,April 11,2017.
12. Olivia Leland,“A New Model of Collaborative Philanthropy,”Stanford Social Innovation Review,November 15,2017.
13. Senge,“The Dawn of Systems Leadership.”
14. Dan Vexler,“What Exactly Do We Mean by Systems?”Stanford Social Innovation Review,June 22,2017.
15. Dietrich Dörner,The Logic of Failure: Recognizing and Avoiding Error in Complex Situations,New York:Metropolitan Books,1996.
16. Dietrich Dörner,“On the Difficulties People Have in Dealing with Complexity,”Simulation & Games,vol. 11,1980,pp. 87-106.
17. John Kania and Mark Kramer,“Collective Impact,”Stanford Social Innovation Review,Winter 2011.Olivia Leland,“A New Model of Collaborative Philanthropy,”Stanford

Social Innovation Review,November 15,2017.

18. Christian Seelos and Pamela Varley,Transforming Desert Land & Human Potential: Egypt’s“SEKEM”Initiative Reaches a Crossroads,Case Study,Harvard Kennedy School,forthcoming 2018.

19. Ibrahim Abouleish,Sekem: A Sustainable Community in the Egyptian Desert,trans. Anna Cardwell,Edinburgh: Floris Books,2005,p. 187.

20. “Key Messages of Egypt Voluntary National Review 2018,”Sustainable Development Knowledge Platform,United Nations Department of Economic and Social Affairs,2018.

21. Herbert A. Simon,“The Architecture of Complexity,”Proceedings of the American Philosophica Society,vol. 106,no. 6,1962,pp. 467-482.

22. Moore,“System Change Through People Power.”

23. Thomas Both,“Human-Centered,Systems-Minded Design,”Stanford Social Innovation Review,March 9,2018.

24. Christian Seelos and Johanna Mair,Innovation and Scaling for Impact: How Effective Social Enterprises Do It,Stanford,Calif.,Stanford University Press,2017.

25. Johanna Mair and Christian Seelos,“Water Is Power,”Impact India,Stanford Social Innovation Review,Spring 2017.

26. Heather Grady,Kelly Diggins,Joanne Schneider,and Naamah Paley Rose,Scaling Solutions Toward Shifting Systems,Rockefeller Philanthropy Advisors,2017.

27. Leland,“A New Model of Collaborative Philanthropy.”

28. Walker,“Solving the World’s Biggest Problems.”

29. Senge,“The Dawn of Systems Leadership.”

30. Christian Seelos and Johanna Mair,“When Innovation Goes Wrong,”Stanford Social Innovation Review,Fall 2016.

点评 系统性变革在中国的一些实践

作者：洪伟龙

在《实现系统性变革》一文中，作者警告说系统性变革具有挑战性，主张采用更加深思熟虑和分离的方法。作者针对埃及和印度的组织进行案例研究，提出了两个原始的系统性变革“原型”供读者参考。在这篇点评中，我强调了对以下问题的看法：（1）哪些观点与中国社会部门相关；（2）哪些观点与中国社会部门次相关；（3）如何在系统性变革讨论的基础上进行进一步的集体构建。

首先，文章中的两个与中国社会部门相关的观点已经引起了很大的关注。第一个观点是组织构建产品或干预措施的价值，可以通过复制该产品或干预措施以扩大影响。“乡村发展”创建村庄赋权过程的例子就很生动：它创造了一个可复制的过程，设法扩展到印度的1000个村庄。中国的社会部门已经采用了这种原型，例如“中国好公益平台”（Effective Philanthropy Multiplier，简称EPM）的直接关注点，该平台旨在为中国各地的地方社区组织匹配有效的产品，以实现产品复制。EPM平台上的产品在创办前两年就实现了12000次复制。

第二个相关的观点是关注社区而不是功能或“垂直”问题，例如医疗保健或教育。2015年，地方政府在县和市级建立地方中心的行为变得普遍，地方中心的任务是培育地方非政府组织，提供公共服务。这项政策使地方社区非政府组织的数量成倍增长。现在，它们已经成为社会部门中一个重要的“子系统”。寻找更好的赋能方式，使中国的地方中心和地方组织能够解决当地社区的挑战，这是产生影响力的一个重要机会。

相比之下，有一些观点与中国的相关性较低，从业者应该注意到在中国“系统性变革”的目标上存在的重要差异。中国政府相对其他国家政府发挥的作用更大。因此，虽然从非政府组织倡议开始可能是切实可行的，但任何非政府组织都应确保与国家和地方政府政策保持高度一致。在现有政府体系之外建立一个系统的想法与中国语境的相关性较低。因此，从业者寻求扩大其影响力而非组织规模是很重要的，例如创造可以被他人复制的东西，以便组织可以保持相对较小的体量，但其影响仍在扩大。

最后，更进一步讲，我同意更多的从业者可以与主管者合作，增加新的原型以更接近更高层次的系统性变革。当大多数人谈及系统性变革时，他们讨论的是一项具体的倡议或努力将如何改变政策和政府系统或市场驱动的系统，从而使结果具有更大的规模和影响的可持续性（超越并独立于发起这一倡议或努力的个别组织）。《实现系统性变革》一文中提出的两个原型或案例是针对此目标的第一阶段的案例研究，尚未达到政策或市场层级的系统。更多的组织和基金会应该提供原型，作为实现系统性变革的政策和市场层级的典型范例。

洪伟龙

全球发展孵化器东亚地区总监

点评 寻找那根钓竿

作者：韩铃

系统性变革是近一两年来《斯坦福社会创新评论》以及西方民间部门讨论最热烈的议题之一，系统性变革的想法其实不新奇也不高深，以最简单的话来说就是：认为许多社会问题（例如贫穷）的解决取决于对整个系统的改革。小打小闹（例如每月发放济贫津贴）无助于贫穷人口的减少，较为有效的办法是发现造成社会贫富不均的根源（社会结构），给予人们谋生的工具（教育）。系统性变革的想法建立在一个基本的认识论上，即社会现象环环相扣、层层镶嵌，一个问题的解决必须仰赖大系统内其他领域的改变。然而，此种老生常谈甚至自然的想法，却因为西方过去以来在认识论上过于强调单一因果关系的模型而被轻易地忽略，从某种意义上来讲当前对于系统性变革的讨论源自2008年金融危机造成的认识论变化。

《实现系统性改革》以魔法师学习咒语作为开头，年轻的魔法师因不熟悉咒语的效力与适用范围而造成了灾难，魔法的背后是因果关系的连接与对效力的掌控。社会创新者在面对社会问题时，就好比学习魔法的年轻学徒，经验与知识的不足造成了方法使用与结果的不确定性，对于期望带来正面变革的社会创新者而言，如何发现有效的咒语就好比发现有效解决社会问题的方法。作者首先提出了社会创新者通常面对此种方法与效力的两难问题，有效的方法不见得会导致希望的结果，更糟的是采用的方法有可能复杂化了原本的系统（例如加剧了社区内的资源分配），使得组织与工作者必须消耗有限的资源来解决这些新出现的问题。系统的复杂性使得看似简单的方法不见得有效。然而，如果社会系统是彼此高度镶嵌的情况，我们又如何开展变革工作呢?

作者根据长达十年的田野追踪工作，以埃及和印度的两个社会创新组织为例，说明了两种可行的办法，这两种办法都是在面对系统复杂性的情况下，试图解决复杂性的尝试。第一种办法可以称之为另起炉灶式，简单来说，在面对造成埃及社会不平等与贫穷的复杂局面时，塞科姆的创办人阿布莱什选择从零做起，打造了一个公社式的组织，这种做法的好处是组织能对各种项目拥有百分之百的掌控，避免与既有的环境过多互动从而导致控制的困难；第二种办法可以称之为局部隔离，局部隔离可以有多种呈现方式，但最重要的在于将原本的复杂性降低，使得社会创新工作者能够更有效地评估手段与方法间的因果关系，作者以印度的“乡村发展”为例说明了空间隔离作为一种局部隔离的手段，相较于大城市、偏远的小村庄受外界环境的影响较少，因此“乡村发展”可以更好地推行创新的计划，受到较少的阻力，而整体（村庄作为小系统）变革的速度也较更大的复杂系统来得更快。

作者最后提出了三点建议给有志于系统性变革的社会创新工作者：第一，小确幸成长而不是从失败中学习，从失败中学习固然有一定道理，但对社会创新组织而言，一次小的失败往往是毁灭性的，因此作者建议组织可以由小事做起，量变最终导致质变；第二，着眼于大方向而不是对小事斤斤计较；第三，建立起学习型的组织与社群，组织与社群必须学会如何学习而不是生吞硬套既有的模式。

这篇文章对于系统性变革的解释，或许对于熟悉传统中国或东方整体思考模式的众人来说不是那么新鲜，然而我认为这篇文章对于复杂性、社会实践与组织的讨论对我们仍是有所启发的。相较于致力于控制复杂性，许多国内组织的实践往往不是对于问题背后复杂的因果关系缺乏理解，就是加深了待解决问题的复杂性。在这种情况下，希望达到组织目标就如缘木求鱼一般困难了。

韩铃

新加坡国立大学商学院亚洲社会企业与慈善事业中心研究员

走心的科学——有效传播的五大原则㊟

作者：安·克里斯蒂亚诺 安妮·尼曼德

译者：黄伟鸿

马雅·安杰洛曾经说过："人们会忘记你说过的话、做过的事，但是永远不会忘记你带给他们的感受。"社会倡导运动不仅仅是传递信息，你需要知道是什么促使人们关注、投入情感并采取行动。有效传播需要将如何获得同理心的科学作为行动策略的依据。

1748年3月10日，22岁的英国海员约翰·牛顿乘坐一艘商船从非洲回国。一场猛烈的风暴袭击了爱尔兰多尼戈尔海岸。商船的侧面触礁被开了一个洞，安全靠岸的希望十分渺茫。牛顿对上天祈祷，如果能活着回去，他将献身基督教。据说就在此时，船上的货物滑动到侧边并把洞给堵住了，让船得以踉跄地驶进港口。

大难不死的牛顿信守诺言，成了一名英国圣公会牧师。这位前奴隶贩子决心为终结奴隶贸易而奋斗终生，并创作了极负盛名的赞美诗《奇异恩典》（Amazing Grace）。1787年，牛顿和伙伴们共同成立了"废除奴隶贸易协会"。协会的成员包括奥拉代·埃基亚诺。埃基亚诺曾经当过奴隶，他出色的讲故事能力结合自身经历，将奴隶制的恐怖赤裸裸地呈现在人们面前。实业家约西亚·韦奇伍德为这场运动设计了一个图标，图标描绘了一个被奴役的男子戴着镣铐跪在地上的样子，图标上写着："难道我就不是人吗？难道我就没有兄弟姐妹吗？"这个标志折射了奴隶制的可怕与残酷，激发了人们的同情心。后来，这个标志出现在欧洲各地的鼻烟盒、袖扣和珠宝上。牛顿自己写了一本名为《论非洲奴隶贸易》（Thoughts upon the African Slave Trade）的小

册子，在其中详细描述了运送奴隶的船只的恶劣条件，并把这本小册子寄给了多位英国国会议员。

废除奴隶贸易协会制作了被认为是世界上第一张信息图——布鲁克斯奴隶船的剖面图。这张图展示了奴隶是如何被铁链拴住，被迫生活在拥挤的空间里的。协会成员在欧洲各地的酒馆和酒吧张贴了这些图画。

作为反奴隶制运动的一部分，废除奴隶贸易协会发起了抵制糖的运动，糖是一种主要由妇女购买的产品，而妇女负责做出关于家庭消费食品的大部分决定。这场运动使得对糖的需求削减了30%，这表明经济上对奴隶劳动力的依赖与整个欧洲的产品需求之间的联系是可以被切断的。

废除奴隶贸易协会的努力最终获得了成功。1807年，英国国会通过了《废除奴隶贸易法》，禁止英国船只从事奴隶贸易。这一过程被广泛认为是最早的社会正义运动之一。



这个故事具备了一个有效社会运动的各种特征，它所传达的经验教训今天仍然适用。

接下来，我们将深入剖析激发同理心背后的科学。我们总结出五大原则，这些原则得到了一系列学术研究的支持，结合在一起提供了一个总的框架，可以用来构建和评估传播策略，并设计出更有可能改变人们观念和行为的行动方案。需要指出的是，将研究结果应用于实际策略的过程必须保持谨慎，不宜过分夸大或过度简化研究发现。

这五大原则的一个重要特点是不需要大量投资去制作新的传播方案，就能使你目前正在开展的工作变得更加有效。由于这些原则很容易掌握，因此组织的任何成员无论职务高低，都可以担任沟通者的角色。

从感受到改变

非营利组织每年在信息传播上花费巨资。遗憾的是，这些努力忽视了激励群众积极参与、改变观念和行为的科学原则，因而导致大量资金和精力的浪费。

我们需要改变这一局面。因为贫困、无家可归、种族问题和性别不平等等社会问题并没有因为全球各国长期的努力和天文数字的投资而消失。我们在《斯坦福社会创新评论》2017年春季刊发表的《不要只停留在“增强意识”》（Stop Raising Awareness Already）一文中，呼吁各类社会组织要突破以“增强××意识”为目标的惯性思维。这么做不仅成本高、要耗费大量的人力，而且收效甚微。这类运动通常有三种结果：触及错误的受众、引发强烈反弹，或者在最坏的情况下会造成伤害。因此，传播学对此类运动持反对态度。

长期以来，企业在推销烟草、酒精、餐具洗涤剂等各类产品时一直都注重科学在市场营销上的应用。而社会部门在这方面却基本乏善可陈。社会服务组织可以通过焦点小组和问卷调查来开展研究，但大多数缺乏以学术研究为依据来制定传播策略的资源。而有关注意力、

动机和情感的学术研究可能是尚未被充分利用的最强大、最经济的工具。

在过去的几十年里，我们目睹了一些重大的社会变化：从争取种族和性别平等的斗争、吸烟和酒驾死亡人数锐减到婚姻平权法律得以通过。你可能会将这些变化视为社会发展过程中的自然变迁。但事实上，这些变化是由深思熟虑的传播者精心设计的。他们在实践中运用了行为、认知和社会科学的研究依据。

诗人、作家马雅·安杰洛曾经说过："人们会忘记你说过的话、做过的事，但是永远不会忘记你带给他们的感受。"安杰洛的这个观点是有科学依据的。在社会倡导运动的过程中，你需要知道是什么促使人们关注、投入情感并采取行动，将如何获得同理心的科学作为制定行动策略的基础。

在展开阐述之前我们需要声明一点：我们的结论基于在战略性传播领域的多年研究。尽管如此，这也仅代表我们对研究理论和研究发现的解释，以及对如何应用或试验这些建议的看法。研究永远不能盖棺定论。

有效传播的原则之一：走进目标群体的世界

当走进一个人声鼎沸的酒会时，你通常不会立即大声地介绍自己，或者站在房间中央扯着嗓门发表意见。你会静静地去拿一杯酒，扫视整个房间，寻找你感兴趣的谈话或人群。你悄悄贴近某一群人，旁听一会儿，当觉得有意见想表达时，再加入谈话。

社会组织通常将传播工作的目标放在建立自己的形象上，它们传递的信息和采用的策略更多地是自我宣传，而不是关注它们想要解决的问题和受众。这就相当于走进一个酒会后立即大声宣布自己的存在，并要求人们予以关注。

多项学科研究表明，人们喜欢接触、认同那些肯定自己的身份，符合根深蒂固的价值观和世界观的信息，并会尽量避开或者拒绝那些挑战、威胁他们价值观的信息。注这就要求倡导者不只专注构建和传播信息，还要走进目标群体的世界。不要把传播当成扩音器，而要把它当成你给受众的礼物。我们的倡导活动能帮助受众解决问题吗？能让他们自我感觉良好，或者让他们看到自己想要向外界展现的形象吗？我们传递的信息是否能与他们看待世界的方式联系起来，并提供具体可行的解决方案？如果我们希望获得受众对倡导目标的认可并付诸具体行动，就必须理解他们关心的事物以及他们对自己的看法。

当遇到与自我认同或者根植于内心的价值观（这些价值观往往来自我们所属的社群）相悖的信息时，我们就会找理由去忽略这些信息，或者对这些信息的错误性进行合理化。研究人员发现，保守派的人往往倾向于个人主义世界观。他们比较注重尊重权威，维护神圣的东西，并保护自己所属的群体。相比之下，自由派的人往往倾向于平等主义世界观，重视正义、公平与平等。

反过来说，当你所传递的信息与受众根深蒂固的观念产生共鸣时，他们更愿意改变立场或采取行动。这一点在婚姻平权、气候变化解决方案和医疗保健等一系列问题上都得到了验证。注

与此同时，人们也会更乐于接受对他们所重视的“标签”予以认同的信息。我们可以从大自然热爱者、社会活动家、科学家或健美运动员的身份上了解更多有关受众的信息。在心理层面上，人们试图通过遵循他们所在的社交网络或者社会群体所制定的规范，来确认和证明他们属于自己所宣称的那类人。因此任何质疑或违背这些规范和价值观的信息传播很可能会被忽略。注

我们都会去寻找那些能让自己感觉良好、实现自我提升的信息。因此在设计传播活动的过程中应该去体现你的价值观如何与受众的价

值观交汇，以及你正在应对的问题对他们的重要性。

譬如，气候专家认为，人类应对气候变化的最好方式之一就是减少肉类和奶制品的摄入。营养专家也指出，纯天然的植物性饮食对人类的健康最有益。然而，富含肉类和奶制品的饮食方式已经成为美国人根深蒂固的习惯，因此要求人们为了地球的生存而放弃他们最喜欢的食物是不太可能奏效的。科学告诉我们，你的信息将会被忽略。人们会自我解释为什么这些信息是错误的或与他们无关，或者屈服于自己眼前的欲望，而不是致力于维护一个抽象而遥远的未来。

如果想让人们少吃肉类和奶制品，你在制定传播策略时可以通过利用目标人群根深蒂固的价值观和身份认同，来影响他们所在的社会群体所持有的观念和准则。举例来说，《游戏改变者》（Game Changers）这部新纪录片追踪记录了职业运动员、搏击运动员、举重运动员和健美运动员的生活。这部影片打破了肉类消费对塑造强壮的运动员体格至关重要的迷信。影片表明，世界上最强壮的男人和女人之中有许多是纯素食者，而观众也可以通过植物性饮食来实现自己的健身目标。

要求一群健身爱好者停止吃肉，因为这样做对地球有好处，这不太可能会成功。毕竟，肉类食品的摄入在健身界一直是备受推崇的做法，也是男性气概的标志。[注]然而，如果健身界中有影响力的人能够讲述素食主义如何帮助他们增强力量，那些渴望和他们一样拥有强壮体格的人也可能会追求素食主义。这部纪录片的制片人承认健身群体的价值观和目标，并展示了植物性饮食如何有助于达成他们的目标。这一做法并没有强迫观众牺牲某些东西，而是给了他们成为更好的自己的控制权。

如何在倡导实践中应用这一原则：找到你领域里的“素食健身者”。找到你的目标群体：他们的行为改变可以对你试图解决的问题产

生深远的影响，或者能激励他人采取行动。搞清楚如何给目标群体带来价值。

有效传播的原则之二：采用视觉语言

正义、平等、健康、公平、创新，社会领域所要面对的问题往往抽象而复杂。这些抽象概念的难点在于，人们会从自己的语境出发来对其含义做出假设。例如，听到“创新”这个词，有人可能会担心科技创新会让他们丢了工作，而其他人可能会把它理解为应用新思想去解决棘手问题的一种途径。

然而，具体的视觉语言能够激发我们大脑的视觉和情感区域。“我们是灵长类动物，三分之一的大脑专注于视觉，大部分大脑区域专注于触觉、听觉、运动和空间。”哈佛大学认知科学家史蒂芬·平克在《风格感觉：21世纪写作指南》（*The Sense of Style:The Thinking Person's Guide to Writing in the 21st Century*）一书中写道：“要实现从‘我觉得我懂了’到‘我完全明白’，我们需要获得可视化的信息，感受事物的运动。许多实验表明，当你用能形成视觉图像的具体语言表达时，读者能更好地理解和记忆相关内容。”

普林斯顿大学语言学家阿黛尔·戈德伯格的一项研究表明：“隐喻性句子可能会增加情感相关区域的大脑活动，因为这些句子暗示了身体体验。”她的研究显示，当参与者听到与体验相关的隐喻时，他们大脑的情感区域会活跃起来。大脑对“甜蜜”的反应比“亲切”更强烈，对“尖酸”的反应比“刻薄”更强烈。戈德伯格的合作者、兰卡斯特大学的心理学家弗朗西丝卡·西特伦认为，比喻性语言有修辞优势。[注]

没有什么比1963年8月28日，马丁·路德·金在华盛顿特区林肯纪念堂前发表的“我有一个梦想”更能体现这一原则了。那次演讲发生的背景是争取黑人就业和自由的华盛顿大游行。演讲中的几乎每一句话都包含生动的意象，从“我们不要为了满足对自由的渴望而抱着苦难和仇

恨之杯痛饮”到激动人心的画面描述：“我有一个梦想。我梦想有一天，亚拉巴马州会和今天不同，尽管州长现在仍然满口异议，反对联邦法令，但有朝一日，亚拉巴马州的黑人儿童和白人儿童能够如兄弟姐妹一般携手共进。”

我们在教学和研讨会上多次使用这篇演讲，来讲述比喻性语言的强大力量。在一次与非洲中部乍得湖地区周边国家的高级军官进行的研讨会上，一名军官在观看了路德·金的演讲节选后表示：“我从他的演讲里只看到一件事，除了自由，还是自由。但如果你在我看这段片子之前问我自由是什么样的，我肯定说不上来。”

如何在倡导实践中应用这一原则：你是否还在抽象地描述你的组织、社会问题或者解决方案？请试着在你的受众脑中描绘一幅概念图，使用视觉语言来打动他们。下次制作演示文稿时，请试着用较宽的页边距打印出来。你能将试图在听众脑海中创造的景象描绘出来吗？如果不能，请重新添加视觉语言，让听众能够保持注意力并对此有深刻的印象。

有效传播的原则之三：激发积极的情感

为社会变革而奋斗的人总是希望别人对他们的事业有同样强烈的感受。讲述能够唤起深刻情感的故事非常重要。许多社会组织试图通过催泪故事来唤起听众的同情。我们曾与一家人道主义救援组织合作开展工作。那里的工作人员对组织的使命有着强烈的认同感，希望大众也能像他们一样关心他们所关心的问题。“我只想让更多的人去想象一下，那种背井离乡、亡命天涯的感受。”

但是，唤起他人的同理心需要一种更加微妙的情感方式，仅仅依赖悲伤来“拉动心弦”反而可能会导致目标人群的远离。我们倾向于回避那些让自己感觉不舒服的故事和情景，或者对此根本无动于衷。当你打开电视，跳出来的是动物收容所里的悲惨景象，配合着萨拉·麦克

拉克伦凄婉的歌声《在天使的怀抱里》时，你是否曾经不自觉地换台，或干脆跑到厨房去找吃的？如果答案是肯定的，你就能领会我们要表达的意思。

研究告诉我们，人在以下三种情况下非常容易回避信息：第一，这些信息让他们感觉不舒服；第二，这些信息试图要求他们做一些他们不想做的事；第三，这些信息挑战了他们的身份、价值观和世界观。注无论是生死攸关的关于健康的信息，还是关于气候变化乃至大规模暴力的信息，如果这些信息让人们感到悲伤、恐惧或内疚，而且他们没办法化解这些感受，就会尽力避开这些信息。这就是为什么在气候变化等问题上进行沟通会如此困难。如果人类是气候问题的罪魁祸首，那么谈论气候变化的成因和解决办法可能会让他们感到内疚。正如马萨诸塞大学阿默斯特分校环境决策专业教授埃兹拉·马科维茨2017年接受采访时所说：

过去几十年，我们听到的关于气候变化的结论反复强调我们每个人都需要对自己因为用电、开车所造成的碳排放负责。这意味着我们都应该感到内疚。问题是，我们真的很擅长尽力避免感到内疚，毕竟没有人愿意让自己感到难过。我们有一种内疚的偏见。因此，我们试图去淡化受害者的损失，并宣称气候变化的原因有很多不确定性，这样可以让我们摆脱糟糕的感觉。

有多项研究显示了类似的趋势。如果获知患肥胖症的风险后需要终身服用药物，我们更有可能回避去了解这种风险。在一项研究中，患者甚至表示，为了不去检查自己是否患有疱疹，他们愿意支付10美元，这是因为他们想避免感到焦虑。注

尽管人们会逃避他们感觉不舒服的信息，但他们也会被令人愉悦的事物所吸引。例如，看到绚丽的风景或日落时产生的那种奇妙敬畏的感觉，能让我们打开心扉。因为那一刻我们觉得自己渺小，与他人

的联系也更加密切。由导演亚恩·阿蒂斯—贝特朗创作的电影《人类》（*Human*），同时展现了来自世界各地令人赞叹的风景和影像，以及来自不同文化背景、持有不同观点的人们所分享的故事。这部电影深刻地展示了敬畏的力量，为我们开辟了新的视角。休斯敦大学消费者行为学者梅勒妮·拉德与其同事的研究显示，敬畏感可能会提升我们对学习的开放态度和自告奋勇的意愿。(注)

另一种愉悦的情感——自豪感，也可能具有非常强大的力量。研究人员发现，相比为没有采取行动而感到内疚的人，对帮助改善环境而感到自豪的人更有可能采取积极行动。(注)

一些社会倡导组织已开始关注如何唤起受众愉悦的情感，并获得了良好的效果。譬如，环保组织绿色和平的成员在他们早期的工作中，让一小群支持者将自己绑在树上以显示他们对环境破坏者的愤怒而闻名。然而后来，他们改变了策略，新策略中包含乐观主义和鼓舞他人的元素。例如：

为了拯救世界，我们将会帮助十亿人打破他们自己的“不可能”魔咒。

我们将用乐观、大胆、幽默的语言讲述故事。我们将反抗传统，在沉闷、迂腐的环境中创造美好的世界。(注)

传播策略师知道，他们在确定目标和目标群体时必须三思而行。这一做法同样适用于对唤起情感时的选择。不同的情感会引导人们采取不同的行动，愉悦的情感在促使人们采取行动方面尤其有效。

如何应用这一原则：思考一下你试图让受众做什么，如果他们做了会有什么感觉；然后，再想想哪些故事能让他们产生这种感觉。

有效传播的原则之四：提出具体可行的行动号召

“请在我们的请愿书上签名。”“请在脸书上关注我们。”“请单击此处获取更多信息。”这些行动号召听起来是否很耳熟？尽管这些号召比比皆是，但它们没有表明采取这些行动有任何意义。这些号召会让人们感觉他们的努力只是杯水车薪，他们没有受到鼓舞。

目标与行动号召很容易相互混淆。其实两者并不是一回事。例如1955—1956年的蒙哥马利巴士抵制运动。这场社会运动的目标是针对《吉姆·克劳法》[注]，试图停止巴士系统的种族隔离，向终结种族主义迈出坚实的一步。然而，当时的行动号召并不是“停止种族隔离”或“停止种族主义”，因为没有人知道要怎么做才能实现这一点。当时的行动号召是“不要坐公共汽车”。对于这样的号召，人们自然而然知道怎么做：他们选择骑自行车、拼车或走路。

那么，我们如何来制定能激励人们采取行动的行动号召呢？有效的行动号召遵循三条原则：号召是具体可行的，目标人群知道这么做将如何帮助解决相关问题，目标人群知道具体该怎么做。

首先，要让你的行动号召变得非常具体、明确。在一项研究中，营销教授梅勒妮·拉德和她的同事向两个小组发出了两种不同的行动号召。其中一组被呼吁去“支持环境可持续性”，另一组则被呼吁去“增加回收或再利用的材料或资源的数量”。70名参与者有24小时的时间去完成他们的任务。在后续调查中，研究人员评估了参与者对他们行动的满意程度。那些以增加回收的资源为具体目标的参与者表示自己获得了更大的幸福感。拉德还进行了类似的实验，比较“让对方快乐”和“让对方微笑”，“给需要骨髓移植的人更大的希望”与“给需要骨髓移植的人找到骨髓捐赠者的机会”。拉德和她的同事认为，具体的行动号召会让人们更快乐，因为他们的期望和现实之间的差距缩小了。他们对自己能够完成的事情感觉良好。研究人员推断，当人们对自己的行动感到更加满意时，他们更有可能再次提供帮助。[注]

其次，人需要了解自己的行动将如何有助于解决问题。如果行动号召让我们觉得自己的行为不会产生实质性的影响，那么我们很有可能选择不参与或不作为。俄勒冈大学的社会心理学家、决策科学研究所所长保罗·斯洛维奇和他的同事们认为，当我们觉得自己的行动无足轻重时，就不太可能采取行动。消极的感觉盖过了他们可能从行动中获得的任何积极感觉。研究人员将这种现象称为“假性无效”（pseudo-inefficacy）。在一项研究中，斯洛维奇和他的同事发现，人们更有可能帮助一个有需要的孩子而不是一群孩子，因为随着孩子数量的增加，效能感和影响力会下降。而在另一项研究中，当人们被呼吁向一个饥饿的儿童捐款时，捐赠的人数却减少了，因为他们被明确告知，还有数百万儿童需要我们伸出援手。[注]斯坦福大学社会心理学家阿尔伯特·班杜拉写道：“对自我效能的信念是人类能动性的关键因素。如果我们认为自己没有能力产生结果，就不会去尝试。”[注]

最后，你的目标人群需要明确地知道该如何去做，并且能不费力地将其融入他们的日常生活和习惯中。设计行动号召时，了解目标社区的习惯和惯例很重要。冰桶挑战在这方面就很值得借鉴，这场超火的社交媒体运动，说服人们发布将冰水淋在自己头上的视频，目的是为ALS（肌萎缩侧索硬化症）的进一步研究筹集资金。我们都有浏览社交媒体推送消息的习惯。号召人们发布在自己头上泼冰水的视频，或者选择为ALS捐款，并在社交媒体中点名其他人接力，正是利用了这种习惯。剑桥大学社会心理学家桑德·范德林登认为，这场运动之所以风靡一时，是因为它利用了我们适应和遵循社会群体规范的行为习惯以及对自己的行为感觉良好的愿望——一方面通过参与产生内在满足感，另一方面通过外部的点赞和评论获得愉悦感。[注]

如何应用这一原则：请重新审视你的行动号召。你是否呼吁目标社区成员做一些他们认为有价值的、具体可行的事情，这些事情能让他们与你从事的事业联系起来，而且他们知道该怎么做?

有效传播的原则之五：提高讲故事的能力

讲故事是吸引人们关注特定问题的最佳工具。人们更容易记住以叙事形式呈现的信息。[注]故事具有独特的力量，能够传达新视角，减少异议，增加换位思考和同理心，并吸引和保持人们的注意力。[注]

埃默里大学神经科学家格雷戈里·伯恩斯和他的同事们认为，阅读小说会在大脑中产生新的连接，这让我们在读完后很久还能回想起读过的故事。当听到一个精彩的故事时，我们会受故事的影响，通常会记住故事中的种种事件和情节，仿佛这些事件和情节是发生在我们身上一般。[注]

尽管许多社会组织已经意识到讲故事的重要性，但在许多情况下并没有分享故事，而仅仅是做简介或发布信息。一个故事里需要有人物，有开端、中间部分和结局，还有情节、冲突和矛盾化解。如果没有这些元素，你就不是在讲故事。

学者们和数据科学家研究了成千上万的故事来寻找其中的共性。当通过讲述故事让人们关心我们应对的问题时，我们应该首先弄清楚希望使用的情节结构。记者克里斯托弗·布克在他2004年出版的《七种基本情节：为什么要讲故事》（*The Seven Basic Plots: Why We Tell Stories*）一书中，概述了一些基本的情节构成，比如“战胜怪物”“麻雀变凤凰或凤凰变麻雀”“探索之旅”“航行与回归”等。

当听到一个故事时，我们会不自觉地去寻找故事如何展开、主角是谁等线索。熟悉的情节结构，比如“麻雀变凤凰”，有助于引导观众想象即将展开的情节。这一点在与对你的主题不熟悉的受众沟通时尤为重要。但是对于非常熟悉相关主题的受众来说，可能更重要的是运用一些打破他们预期、出乎意料的情节结构，因为这能够吸引他们的注意力并避免他们产生反复听同一种故事的审美疲劳。

然而，仅仅使用这几个讲故事的“套路”并不能保证人们会被你所讲述的故事吸引。许多社会组织经常重复使用相同的情节结构、情感套路和角色类型，这些故事不够有趣。你可以通过令人意想不到的曲折情节、不太常见的情节结构和不寻常的角色，获得目标社区的关注和参与。

诺丁汉大学的媒体学者基思·邦德研究恐怖电影，并为业内人士提供咨询，如何把恐怖电影制作得更恐怖。他表示：“观众希望故事能够在预期的边缘地带展开。”换句话说，我们享受熟知故事走向的舒适感，但是意外的情节能让我们保持注意力。同样，麻省理工学院的计算机科学家发现，虚假的新闻报道比真实的报道传播得更快，就是因为它们往往出乎人们的意料。他们发现，包含意外元素或引发厌恶感的故事更容易被分享。

不管你的高中语文老师是怎么教你写作的，最有影响力的故事并不一定是细节最丰富的。一个好的故事通常在两个方面为观众留下了想象空间。

首先是能让观众自己把故事的碎片拼凑在一起。皮克斯公司的导演、编剧安德鲁·斯坦顿在2012年的TED演讲《伟大故事的线索》中说：“我们天生就是问题解决者。观众自己其实想成为讲故事的人，他们只是不想知道自己正在这样做而已。作为编剧，你的工作被设定为故事讲述人，因此你不让观众知道其实是他们自己在编故事。我们在现实生活中就在不由自主地去推导和演绎。正是这种精心安排的信息缺失让故事具有吸引力。”斯坦顿的观察得到了学术研究的支持。例如，有一项研究让读者去体验三个不同的故事，结果发现，迫使他们自己把故事拼凑起来的那一个故事被认为是三个故事中最有趣的一个。

由于我们会用自己熟悉的东西来填补遗漏的细节，所以在你的故事中省略一些具体细节能给你的读者留下空白，让他们可以融入自己

的经历，也就是那些他们所了解和熟悉的东西。2015年9月2日，艾兰·库尔迪和家人在逃离叙利亚冲突时遇难。他的小尸体被冲到希腊科斯岛上时，被一名摄影记者拍摄下来。这一照片和故事快速散播，救助叙利亚难民的捐款由此激增。为什么这张照片能吸引全世界的注意力？可能是由于照片上人物的普通。他穿着简单的红色T恤和蓝色短裤，脸看不清，没有明显的识别性特征。我们看不清他的脸，他穿的是普通孩子身上常见的简单衣服，以至于我们可以把他想象成一个我们喜欢的孩子。

然而，当你希望运用故事的力量来让观众以全新的角度去看待某些事物时，细节就会变得非常重要。如果你的目标受众有可能抱有偏见或带有一系列假设，添加特定的视觉细节会有助于他们以新的方式看待相关的人和事。当你讲述关于某个社会问题的故事时，影响这个问题的社会因素应该成为你故事的背景，比如一个需要克服的问题，或者影响主人公决定的环境等。已经去世的厨师、作家兼电视记者安东尼·波登正是运用这种手法的大师。他制作的美国有线电视新闻网（CNN）节目《安东尼·波登：秘境探索》（*Anthony Bourdain: Parts Unknown*），表面上是关于美食和旅行的，可实际上，他不断地找寻只存在于大多数人想象中的美味佳肴和独特文化，并借此揭露了种种有关不公正、贫困、冲突和获胜的事件。

如何应用这一原则：你是在讲述有起承转接的故事，还是只简单地在分享信息？你的受众听到这些故事会获得哪些新的洞见？即便听众对你提出的议题并不感兴趣，你的故事是否足够有趣，值得一听？你是否在利用你故事中的“留白”来帮助受众对自认为熟悉的话题和议题获得新的见解？

结语

如果你发现自己的传播策略不起作用，那么不妨试着设想一下：人们不采取行动不是因为没有足够的信息，而是因为他们不在乎，或

者不知道该怎么做。如果你从这种认知出发，并将其作为你工作的基础，就可以制定一个促发他人兴趣，并给予其明确行动指南的策略。

我们在解决社会问题的奋斗中没有多余的时间和金钱去挥霍。仅仅将你的资源投放在传播信息方面是不够的。如果你想让更多的人参与进来，就必须激发他们的同理心，向他们展示如何才能有所作为。

安·克里斯蒂亚诺（Ann Christiano）

佛罗里达大学新闻与传播学院弗兰克·卡雷尔公共利益传播教授，公共利益传播中心主任

安妮·尼曼德（Annie Neimand）

佛罗里达大学新闻与传播学院公共利益传播中心研究主任

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为The Science of What Makes People Care。
2. Gregory S. Berns et al.,“Short- and Long-Term Effects of a Novel on Connectivity in the Brain,”Brain Connectivity,vol. 3,no. 6,2013,pp. 590-600. Jonathan Haidt,The Righteous Mind: Why Good People Are Divided by Politics and Religion,New York: Vintage,2012. Matthew Feinberg and Robb Willer,“From Gulf to Bridge: When Do Moral Arguments Facilitate Political Influence? Personality and Social Psychology Bulletin,vol. 41,no. 12,2015,pp. 1665-1681. Dan M. Kahan,“Ideology,Motivated Reasoning,and Cognitive Reflection,”Judgment and Decision Making,vol. 8,no. 4,2013,pp. 407-424.
3. Feinberg and Willer,“From Gulf to Bridge.”Troy H. Campbell and Aaron C. Kay,“Solution Aversion:On the Relation between Ideology and Motivated Disbelief,”Journal of Personality and Social Psychology,vol. 107,no. 5,2014,pp. 809-824.
4. Dan M. Kahan,“Misinformation and Identity-Protective Cognition,”Yale Law & Economics Research Paper No. 587,2017.
5. Kristen C. Sumpter,“Masculinity and Meat Consumption: An Analysis Through the Theoretical Lens of Hegemonic Masculinity and Alternative Masculinity Theories,”Sociology Compass,vol. 9,no. 2,2015,pp.104-114.

6. Francesca M. M. Citron and Adele E. Goldberg,“Metaphorical Sentences Are More Emotionally Engaging than Their Literal Counterparts,”Journal of Cognitive Neuroscience,vol. 26,no. 11,2014,pp. 2585-2595.

7. Kate Sweeny et al.,“Information Avoidance: Who,What,When,and Why,”Review of General Psychology,vol. 14,no. 4,2010,pp. 340-353.

8. Jennifer L. Howell and James A. Shepperd,“Behavioral Obligation and Information Avoidance,”Annals of Behavioral Medicine,vol. 45,no. 2,2012,pp. 258-263. Ananda Ganguly and Joshua Tasoff,“Fantasy and Dread: The Demand for Information and the Consumption Utility of the Future,”Management Science,vol. 63,no. 12,2016,pp. 4037-4060.

9. Melanie Rudd,Kathleen D. Vohs,and Jennifer Aaker,“Awe Expands People’s Perception of Time,Alters Decision Making,and Enhances Well-Being,”Psychological Science,vol. 23,no. 10,2012,pp. 1130-1136.Melanie Rudd,Christian Hildebrand,and Kathleen D. Vohs,“Inspired to Create: Awe Enhances Openness to Learning and the Desire for Experiential Creation,”Journal of Marketing Research,2018.

10. Claudia R. Schneider,Lisa Zaval,Elke U. Weber,and Ezra M. Markowitz,“The influence of anticipated pride and guilt on pro-environmental decision making,”PLOS One,vol. 12,no. 11,2017.

11. “Greenpeace Story & Content Guide,”http://moon.greenpeace.org/story-guide/.

12. 《吉姆·克劳法》（Jim Crow laws）是1876年至1965年间，美国南部各州以及边境各州主要针对非洲裔美国人实行的种族隔离制度的法律，强制公共设施必须依照种族的不同而隔离使用。——译者注

13. Melanie Rudd,Jennifer Aaker,and Michael I. Norton,“Getting the Most Out of Giving: Concretely Framing a Prosocial Goal Maximizes Happiness,”Journal of Experimental Social Psychology,vol. 54,2014,pp. 11-24.

14. Deborah A. Small,George Loewenstein,and Paul Slovic,“Sympathy and Callousness: The Impact of Deliberative Thought on Donations to Identifiable and Statistical Victims,”Organizational Behavior and Human Decision Processes,vol. 102,no. 2,2007,pp. 143-153. Daniel Västfjäll,Paul Slovic,and Marcus Mayorga,“Pseudoinefficacy: Negative feelings from children who cannot be helped reduce warm glow for children who can be helped,”Frontiers in Psychology,vol. 6,2015,pp. 1-12.

15. Albert Bandura,Self-efficacy: The Exercise of Control,New York: W. H. Freeman,1997.

16. Sander van der Linden,“The Nature of Viral Altruism and How to Make It Stick,”Nature Human Behaviour,vol. 1,2017,pp.1-3.

17. Arthur Graesser,Jonathan M. Golding,and Debra L. Long,“Narrative Representation and Comprehension,”Handbook of Reading Research,Volume II,1991,pp. 171-205.

18. Matthew A. Bezdek et al.,“Neural Evidence that Suspense Narrows Attentional Focus,”Neuroscience,vol. 303,2015,pp. 338-345. Tom Van Laer et al.,“The Extended Transportation-Imagery Model: A MetaAnalysis of the Antecedents and Consequences of Consumers’ Narrative Transportation,”Journal of Consumer Research,vol. 40,no. 5,2013,pp. 797-817. Melanie C. Green and Timothy C. Brock,“The Role of Transportation in the Persuasiveness of Public Narratives,”Journal of Personality and Social Psychology,vol. 79,no. 5,2000,pp. 701-721.

19. Berns et al.,“Short- and Long-Term Effects of a Novel on Connectivity in the Brain.”

点评

作者：钟芳

任何新的理念往往经由传播，成为大众普遍接受的事实或愿景。传播结合当下日渐成熟的视觉化技术与艺术、交互技术与艺术，其效能较信息时代之前增强了千万倍。但需要记住的是，大众传播的渠道是开放的：一方面，环保组织通过海报、短片，呼吁人们保护森林和海洋；另一方面，在手机的开机页面上、电梯间里、机场，大排量的豪华汽车总是在人们眼前闪闪发光，哪个会更容易进入人们的脑海呢?

在技术、渠道都可以公平获得的情况下（在实际情况中，投入的资金越多，技术与渠道的可选择性就越多），对新理念的传播更需要关注传播的效率，以少博多。比如，找到或组建具有相似价值观的社区，有效地利用视觉及交互技术，同时激发人们的情感，通过引人入胜的故事来唤醒人们的意识，尽管这里列出的几项方法，同样被主流商业认可并广泛使用，但新的理念加上新的方法，其效果势必大于新瓶装旧酒。

除了方法上推陈出新之外，还需要更新传播的思维模式。多年以来，在推动社会观念的传播时，很多机构往往不自觉地采用了说教的方式："不要浪费水！""爱护环境，人人有责"，多次重复的口号可以被人们记住，但是离人们行为的转变还有很长的距离，怎样才叫不浪费水？刷牙时关闭水龙头就是非常具体而明确的操作方法，人人都可践行。夏天时空调的温度不要低于25摄氏度，只要按一下遥控器就可以完成的动作，无论是老人还是儿童，都能够做到。我们还可以做什么来"爱护环境"呢?

但无论在什么时代，采用了何种技术，传播的一些基本原则始终需要坚持，比如信息的真实性。为何“假新闻”“谣言”层出不穷？是因为平台不认为自己是传播者，无须承担对真实的责任，这是否合理？传播需要情感性，但“情感”往往是一把双刃剑，“标题党”一招通吃，甚至被反噬，这是新媒体带来的新现象。社会运动实际上是价值观的较量，其中的参与者对试图传播的价值观的认知和理解是基础，对传播工具（包括视觉化与交互技术）与渠道的运用则是成功的关键，无论力量对比如何，学习和使用包括认知科学在内的新的理论与方法，才算是和主流理念的传播站到了一条起跑线上。

钟芳

清华大学美术学院协同创新生态设计中心副主任

心理行为细分法在国际发展援助项目中的应用与推广㊟

作者：瑟玛·赛盖亚 伊丽莎白·恩格尔 史蒂夫·克雷奇默尔

译者：刘洋

商业领域擅长通过对消费者进行细分，更有针对性地制作、传递营销信息。这一方法如何能被广泛应用到国际发展援助项目中去，更有效地改变服务对象的行为模式?

对于许多美国和欧洲的公民来说，2016年发生了两件惊天动地的大事：特朗普当选美国总统，英国公投脱欧。这两件事情都出人意料，而且它们之间还有一个共同点：获胜方在拉选票的过程中都雇用了一家在当时毫不起眼的数据分析公司：剑桥分析公司。这家公司的秘密武器究竟是什么呢？答案是精心设计的消费者细分法（consumer segmentation）。

剑桥公司从诸如脸书的使用动态等在线数据中收集个人信息，将大群体细分为有着细微差别的小群体，并根据这些数据向收件人发送能引起他们偏见、恐惧和欲求的“量身定制”的信息。有学术研究表明，剑桥公司采用的基础算法对个人性格特征的判断准确程度甚至高于当事人的朋友或者同事。㊟虽然该公司对选民行为的实际影响仍然无法确定，而且存在被夸大的可能性㊟，但它的成功让原先仅作为营销策略之一的消费者细分法颇受关注。

商业领域早就认识到，消费者决定购买或拒绝某项产品或者服务的原因各有不同。20世纪60年代，市场研究的先驱丹尼尔·扬克洛维奇

指出，仅根据如年龄、收入或地理位置等人口统计数据做出的用户分类远远不够，他主张还要通过人们的行为及其背后的动因对其进一步区分。[注]商业公司根据顾客的所作所为、动机、信仰以及影响他们行为的其他因素将人们分组的方法，就是后来的心理行为细分法。[注]心理行为细分法与人口统计的分类模式相比更为优化，因为它能够创建有区别意义的分组。[注]这个优势很重要，细分法必须捕获清晰、独立（尽可能不重叠）、有关联性（与感兴趣的行为密切相关）和可操作性的差异。只有这样，有针对性的信息或干预措施才最有可能成功。

如今，营销人员投入大量时间和金钱来深化他们对客户的理解，包括客户的行为、信仰、情感、无意识的偏见和遵循的社会规范。例如，红牛公司不仅根据人口统计数据，还根据品牌忠诚度、饮食习惯和生活方式为消费者提供量身定制的饮品选择。商业公司已经将市场细分视为营销方法的核心。

在发达国家，心理行为细分法在政策制定领域也崭露头角。2017年，英国皇家国际事务研究所根据对难民的不同态度将欧洲公众划分为六组。研究人员随着时间推移追踪这些分组，描述关键性的驱动因素，其中包括对经济、文化和安全等现实问题的考虑，也包括情绪和态度对他们造成的影响。[注]在瑞士，研究人员通过心理行为细分法更充分地了解消费者对能源消耗的习惯和态度，并明确提出此类研究应该作为制定政策的参考。[注]

在美国，公共卫生学者爱德华·迈巴赫在气候效应倡导运动中采用了心理行为细分法。例如，其中一个被命名为“警醒者”的细分组，其主要成员是“有宗教信仰、社会经济地位较低，且对现有政治制度不满的少数族裔妇女，她们更能感到气候效应的威胁”。相反，对气候效应持乐观态度的往往是“白人、无宗教信仰、保守并支持共和党的都市男性”。根据上述分析，可以将气候效应的信息通过适当的渠道有针对性地传递给不同的人群。例如，要影响乐观主义者，最好通过报纸和互

联网投放有关国家能源独立的重要性以及节约能源所能带来的经济利益等信息。[注]

虽然这些研究成果对政策制定者之间的讨论有一定影响，但尚未被规模化的项目采用，因此我们缺乏严谨的事实证据来证明该方法在行为改变上产生的效果。更重要的是，量化心理行为细分法的实质影响相当困难。首先，细分法和行为结果之间的相关性很难通过实验的方式进行梳理。其次，商业企业通常不会披露它们对影响的评估信息。此外，细分组别进行数据比较并不是公共卫生项目的优先事项，并且这种评估所需要的样本量远远超出学术界通常处理的数量。但是，仍有一些鼓舞人心的个例。一个数百万人的在线购买行为实验证明了该方法的有效性。与采用不相匹配或非个性化的营销策略相比，使用与潜在顾客的个性特征相匹配的营销策略，购买量增加了50%之多。[注]

相比之下，尽管公共卫生研究人员和社会科学家积极呼吁采用心理行为细分法，但该方法在国际发展援助领域的项目中仍旧缺失。[注]对接受医疗卫生服务的人群进行细分通常仅限于其社会人口学特征，如年龄、宗教、种族和地理状况等。“青少年”或“孕妇”的确是差异明显的群体，但难道所有青少年或所有孕妇都会受到同样动机的驱使吗？这个问题在今天尤其突出。尽管大多数发展援助项目都成功地开发了新药物或疫苗等解决方案，甚至开始向最偏远的地区提供医疗服务，但如果人们拒绝接受服务或者不采用所提倡的行为模式去改善生活，这些解决方案就无法顺畅运转。

那么，该如何改进？接下来，我们着重探讨心理行为细分法在国际发展援助领域中的缺失问题。我们将具体分析几个在大型项目中实施此种方法的案例及相关的经验教训，这其中也包括我们自己的项目。最后，我们将就如何推广和使用心理行为细分法提出一系列建议，呼吁国际发展援助领域积极投入建立数据库。因为我们知道，了

解人们做出决策的原因是改变其行为，进而改善其生活的最有效途径。

国际发展援助项目案例

心理行为细分法在国际发展援助项目中的使用仍处于初期阶段。虽然许多项目产生的影响尚待被收集和全面分析，但现有的研究的确为我们提供了一些宝贵的洞见。接下来我们通过文献综述，同时整理与业内人士的讨论，对一些主要案例研究进行概述。

坦桑尼亚的艾滋病防治研究|《斯坦福社会创新评论》发表了由CVS健康中心和加州大学伯克利分校开发的定性细分法（qualitative segmentation approach）[注]。[注]该文作者以设计思维、市场研究和行为科学等为基础，采用观察法和“用户体验图”[注]等定性研究的手法来追踪用户行为和态度随着时间推移的变化。通过定性细分法，他们明确了坦桑尼亚农村地区艾滋病防治的阻力和动力所在，以及潜在的影响渠道。这个项目还产生了为一些用户“量身定制”的、富有想象力的解决方案。例如，因为艾滋病在社会中的污名会让用户对服用药物产生抗拒，所以使用不起眼的药盒可以更好地保护用户的隐私等。然而，由于研究规模较小，定性细分法能够检测出的行为模式种类很有限。

多国女性健康项目研究|该项目的研究对象包括来自七个国家和地区的15至30岁妇女，由盖茨基金会提供资助。这一细分法研究旨在优先推动六项女性健康行为，包括了解艾滋病常识、安全套的使用、推迟性行为、使用现代避孕措施、在医疗机构分娩，以及为患病婴儿寻求现代医疗服务。但是，该项目采用的细分方法未能转化为有效推广策略，其设计缺陷在于研究人员对女性健康只进行了一般细分，将几种行为混为一谈，而不是针对某个特定行为（例如使用安全套）进行细分。而每一种行为背后的驱动因素可能不尽相同，例如对使用现代

避孕手段进行细分的分析结果，不太可能与在医疗机构分娩的细分结果相同。

马拉维的艾滋病防治研究|马拉维的艾滋病项目精心设计了定量研究，以便更有针对性地建立预防艾滋病的干预措施。定量研究很有必要，通过统计学和机器学习进行细分，能够呈现大规模人口情况下的模式。该研究询问了1000名患者是否了解艾滋病的风险，是否相信自己有采取相应行动的能力，也就是对自我效能的认知。对于风险和自我效能的认知是两个反复被证明可以影响健康行为的概念。该研究还收集了人口统计学变量、对艾滋病的了解程度和诸如安全套使用等行为的数据。

该项研究得出了切实可行的成果。研究围绕风险感知和自我效能认知两个变量，把人群分为四组：低风险感知+低自我效能，高风险感知+高自我效能，低风险感知＋高自我效能，高风险感知+低自我效能。每一种组合都对其他态度和行为有所影响。例如，具有高风险感知和高自我效能感的人更有可能采取行动。该研究同时表明行为态度差异和人口统计变量之间的相互作用，例如，超过一半的女性受访者是“回避型”（高风险感知，但自我效能低），而男性主要是“主动型”（低风险认知，但有较充足的自我效能）。[注]相关项目的实施者可以利用这些数据为男性和女性创建不同类型的信息（这一案例中研究对象态度的差异恰好与人口统计学的类别差异一致），或者辨识出让哪些细分小组了解更多有关艾滋病的知识，将有益于其行为的改善。

马拉维的BRIDGE项目采用了这一研究的成果。这是一项由美国国际开发援助署资助的媒体宣传活动，旨在鼓励使用安全套等艾滋病预防行为。尽管该项目提供了如何设计细分研究、如何传递研究成果等有适用价值的经验教训，但据我们所知，它还没有扩展到其他项目和场景中去。在马拉维研究项目之前的一项对媒体防艾宣传的系统性

评价表明，尚无一个宣传活动在传播中对其受众进行细分，[注]而采用细分法的时机早已成熟。

接下来，介绍两个在国际发展援助领域中采用心理行为细分法的先锋项目：非洲的家庭人口计划项目和男性自愿包皮环切术项目。

尼日尔的家庭人口计划项目|曾有一项研究旨在鼓励尼日尔妇女对家庭人口进行合理规划。这是一个执行难度极大的项目。尼日尔在人类发展指数[注]中排名最低，但生育率最高，不论男女都渴望拥有大家庭。该项目通过与当地政府、资助者和非政府组织合作，发现该国妇女在家庭人口计划方面的需求、态度和行为存在很大差异，进而提议在资源有限的环境中去关注那些最愿意改变行为的妇女。[注]该项目针对2000名受访者进行了定量调查，产生了五个心理行为细分小组。不同小组的妇女在采取避孕措施、获取信息或产品方面的积极性、对社会规范的看法、自主程度以及其他态度和信仰等方面有所不同。[注]该项目通过预估受访者行为改变的倾向，最终选定了三个细分小组，而被列为“保守被动型”的小组则被排除在了优先级之外。此类人群尽管非常了解他们有其他选择，但更在意宗教禁令，强烈渴望伴侣的许可，对寻求此类服务存有普遍的消极态度，因此他们改变行为所面临的障碍更大。细分研究的结果为理解每个小组的概况提供了丰富的基础，通过量身定制的沟通内容和项目设计，可以帮助政府和当地合作伙伴提供有针对性的优先服务。

正如前面提到的马拉维研究项目一样，尼日尔的项目有很多可取之处。这两项研究都侧重于根据行为改变的可能性来确定细分市场的优先级。此外，尼日尔的大规模定量研究得益于之前对男性、女性和医疗卫生服务供应商进行的深入定性研究。尼日尔政府及其合作伙伴正在将这些调查结果转化为两个层面的战略。首先，在全国范围层面使用这些成果开展宣传活动，针对不同人群提供不同的信息，从而推动其行为改变。其次，在诊所层面，医护人员首先确定女性属于哪个

细分小组，然后提供相应的信息。该方案目前正在评估这些手法是否能让更多妇女采用避孕措施。这项研究已经扩展到科特迪瓦和布基纳法索。

赞比亚和津巴布韦的包皮环切术项目|另一个在全国范围内采用心理行为细分法的例子是赞比亚和津巴布韦的男性医疗包皮环切术项目，该项目细致分析了男性是否自愿接受包皮环切术及其背后的原因。[注]在该研究中，我们（本文的作者和同事）使用来自行为科学中经过验证的概念来创建细分的基础。[注]在定性阶段，我们采用用户体验图和群体决策游戏来识别偏见、情绪、动机和信仰，为全国范围内的定量普查提供了所需信息。我们最终创建出了一个简单的“细分输入工具”——决策树[注]，使用简单的等级式问题[注]获得有助于对人员进行分类的信息。这些问题可以帮助一线工作人员在与男性交谈的同时对其进行分类，然后通过提供适当的信息进行实时干预。

研究结果揭示了男性接受包皮环切术的潜在驱动因素（通常是心理障碍）。利用这些成果，我们针对每一种心理障碍制定了具体的干预措施。例如，有些男性的心理障碍来自对手术和愈合过程中可能经历的痛苦的恐惧与担忧。此前，该项目一直避免与男性就疼痛做直接沟通，担心提及疼痛会吓跑他们。然而研究表明，和男性诚实地沟通手术的过程和基本的概念很有必要，因为他们希望了解疼痛的具体情况，以及手术和愈合过程中每个阶段的疼痛程度。

在赞比亚和津巴布韦实施的每一个项目都制定了一个“痛感度量尺”的概念，供一线工作人员使用。一线工作人员使用开启对话的图片，来与男性对象讨论手术中感受到的痛苦。比如，刚开始的麻醉注射会产生中等强度的刺痛感，手术过程中几乎没有痛感，手术结束后会经历中度绞痛或者搏动性疼痛，在盐洗过程中会感知到中度灼痛（火辣辣的痛）。通过抑制不确定性所造成的恐惧，这样的沟通不仅

能让男性做好疼痛的预期管理，还相应提供了应对每个阶段疼痛的方法。

赞比亚的项目还开发了其他一些干预措施，包括一个包含了细分定向信息的新版活动挂图、一个“真假转盘”讨论关于割礼的迷思、一个“手术流程”的游戏，从而消除某些细分小组人群对手术过程的担忧；还有一个水平标记满60％的罐子，用来表明包皮环切术对预防艾滋病的有效率为60％。目前，包含这些干预措施的综合方法正在试行和评估中。

在赞比亚和津巴布韦，针对细分后人群的信息传播和干预措施均已被纳入国家包皮环切宣传战略，其中包括大众媒体的宣传活动。两个项目都开发了细分式输入工具[注]，以及有针对性的消息传递和沟通策略，这些措施都产生了积极的效果（虽然迄今尚未发表）。细分法还可在对行为转换的难易程度和转化后的潜在影响力等因素进行评估的基础上，重新设置项目目标。例如，在津巴布韦，一个被识别为对包皮环切“充满热情”的细分群体潜力很大，因为他们尚未进行包皮环切术，但相信该手术的益处，只需要一点额外的支持来缓解担忧，他们就会做出改变接受手术。

实施心理行为细分法的难点

上述案例为国际发展援助领域引入心理行为细分法提供了宝贵的经验教训。与此同时，这些案例也凸显了该方法无法被广泛实施的一些主要挑战。既然学术研究和商业领域均已证明了该方法的有效性，为何发展援助领域仍然未把心理行为细分法规模化地纳入公共卫生计划当中？原因有以下几点。

决策层对该方法的理解有限|首先，政府、资助者和发展援助项目负责人通常对心理行为细分法的价值不甚了解。特别是政府作为项目的参与者，习惯于从人口统计和地理区域的角度划分人群。人口统计

数据，如年龄、职业和受教育程度都有常规的行政收集程序，而且基于这类显而易见的划分方式再向下划分也很容易。另外，根据地域进行分割也很容易实现，因为这与政府现有的行政和执行部门设置相吻合。

根据我们的经验，项目合作伙伴往往也很难理解心理行为细分法的优点。如果他们以前从未见证过它的实施，就很难理解如何能将其转化为可实施的计划和战略。将这个想法推广给初次使用的用户需要时间。例如，在尼日尔的项目中，休利特基金会、坎伯集合公司与政府和其他合作伙伴进行了长达三年的讨论，才得以实施调研。

当地操作经验有限|另一个实施难点是当地缺乏了解细分法且有操作经验的人员。例如，很少有人知道测量态度和行为所需的变量和数据类型。最重要的是，诸如尼日尔和赞比亚这些资源匮乏的国家缺乏收集和分析适宜数据所需的条理性专业技能，这两个国家的数据调查都是全国普查。另一方面，那些倾向于为商业公司做营销调研的本地机构，往往没有经验或能力收集例如家庭人口计划等敏感数据。另外，它们也不了解很多新颖的定性方法，如用户体验图和决策游戏等。

将研究成果转化为行动有困难|设计心理行为细分法，并以此为依据形成项目策略和相关建议，仅有这些还远远不够。要将调查结果转化为规模化项目仍需要克服各种困难。首先，利益相关者、资助者、实施者和细分法解决方案的最终用户需要从一开始就参与进来，这样他们才能看到在项目中采纳这些想法和建议的价值。这些通常是负责设计和实施计划的人员要考虑的因素。例如在女性健康细分研究的案例中，政府工作人员和地方组织在最终研究结果出台之前都没有参与，因此他们对项目的一些需求并没有包含在细分设计当中，这也导致他们对所做的工作缺乏拥有感。

其次，研究的成果和项目策略需要非常具体、易于实施、可规模化，否则就无法设计出有针对性的解决方案，在部署时会遇到很大的障碍，而且只会产生小规模的影响。在女性健康细分案例中，这些细分小组并没有在女性健康行为方面区分出足够的差异，因此解决方案无效。研发基于细分后群体特性的干预措施并非易事，需要花时间精心设计。

最后，项目在完成初始设计后仍需要继续提供支持。通过与项目的其他合作伙伴密切合作，根据其项目计划的优先级分别对待不同的细分小组，设计实施具体的干预措施，并开发工具以确保干预措施有效。

实施心理行为细分法的五个要点

细分法对任何一个项目而言都现实可行，但项目团队需要具备几项关键素质：对想要改变的行为有深入了解、具备行为科学专业知识、熟悉多样化的研究方法、有高度统计分析的技能，并有将研究成果转化为实际干预措施的经验等。为了实现强大而有影响力的细分项目，我们根据现有的案例研究总结了五个具有普遍意义的要点。



利益相关方尽早参与。我们建议从流程一开始就与包括捐赠方、政府和执行伙伴在内的利益相关方展开严谨、有针对性的持续互动。与主要决策者和实施者的密切合作尤其重要，他们可以在项目中使用心理行为细分法，帮助设计调查工具和实行调查。因此，越早确定项目的优先事项和目标，就越有助于获得决策者的支持，及时进行所需的能力建设，并最终让细分法获得采纳。

决定细分的实施对象和细分内容。理论上讲，除非每个实施对象的人口学特征、行为和态度都相同，否则，只要我们想要了解其行为，任何用户群体都可以进行细分。例如我们正在进行的印度北方邦生育与儿童健康项目，根据妇女使用避孕药具的动因以及对母婴健康干预措施（如产前护理和医院分娩）的态度和行为进行细分。

服务供应商各有不同，因此它们也可以被细分。动机或信仰等行为驱动因素在与客户互动和影响客户方面发挥着重要作用。因此，为了向供应商提供更有针对性且有效的支持（例如培训、动机推动和管理支持），我们正在分析北方邦的一线工作人员、政府机构内的护士和非正式的服务提供者。据我们所知，这是首次在国际发展援助领域中将心理行为细分法应用于服务供应商。

在选择了细分人群对象以及需要了解关于他们的哪些内容之后，接下来应该考虑细分的基础：哪些特征最有可能作为群组区分的依据。前文所述的女性健康研究案例只是笼统地把影响妇女做出健康或不健康决策的行为驱动因素作为细分的基础。但是这样的细分方式涵盖了过多的行为结果，这些行为可能源自共同的驱动因素，也可能源自独特的动因。因此，缺乏特殊性的细分只会导致无效的群组。

决定如何做出细分。使用现有数据可以节省项目的启动时间。挖掘文献和任何可用的定性或定量数据集，可以帮助填补所需的内容空白。但是，如果你需要从头开始，我们建议首先进行深度的定性研究，然后进行有广度的定量分析。定性研究能够让研究人员尝试采取不同的提问方式并实时听取答案。因此，在设计大规模调查之前，你可以使用定性分析更好地了解细分对象群体。

我们建议搭配使用几种不同的定性方法，从而在各自的优势和劣势中找到平衡点。举例来说：用户体验图可以跟踪记录一段时间内目标群体的行为和态度，但其缺点在于无法简单地测试一些模拟情境；深度访谈可以提供详细见解，但容易产生偏见；焦点小组虽然时间和成本效益高，但模糊了个体差异；如果采用自我报告㊟的手法，可以通过观察和决策练习来进行补充，㊟观察法可以跟踪人们在自然环境中的行为，决策场景模拟旨在通过分析人们在受控条件下做出的假设选择，来测试潜在的行为驱动因素。总之，从定性方法的组合中产生的成果可以为定量调查或实验提供坚实的基础。

在收集了丰富的定量数据集之后，就可以使用如聚类分析等机器学习技术来搭建细分结构。这些技术可以显示哪些数据点彼此接近（形成一个细分）或相隔很远。把这项工作全权交给一位称职的数据科学家或统计学家听上去很合适。但即使在这个阶段，项目设计人员和实施人员的意见也非常宝贵，因为数据分析可以受益于项目人员对细分所在的具体情境以及对最终想要实现的目标的了解。例如，分组通常并没有一个明确的最佳数量，分为2组、3组、5组甚至20组都一样容易。但是，如果项目设计人员知道组与组之间差异很小，或者项目实施者了解在执行层面无法用那么多方式锁定目标的话，那么细分成20组可能没有必要。

确定优先顺序。国际发展援助项目没有取之不尽的资源，因此细分的部分意义在于可以据此优先考虑针对哪些人实施干预。我们发现，以下三个标准可用于决定细分后群组干预的优先级：

1.易受影响的程度。那些面临的问题较易于解决、正在摇摆不定或者根本不知道该做什么的人，比受到结构性阻碍限制或对某些干预行为极端敌视的人更有可能采取行动。例如，在尼日尔家庭人口计划的研究中，一个群组的妇女认为避孕违背了她们的基本价值观，她们是最难被说服和改变的一群人。

2.群组的覆盖率。细分法会将受访者分配到不同细分群组中。如果A部分占总人口的60％，B部分占2％，那么项目如果试图把解决B群组的问题作为优先级，可能是一种浪费。

3.群组的影响力。改变一个细分群组是否可能对整个潜在客户群产生不成比例的影响？例如，影响一群活跃的社会倡导者是否会影响其他群组？如果是，则有理由优先针对性地服务该群组。同样，针对那些参与最危险行为的人群，可能会产生更大的影响力。

将研究成果转化为干预措施。一旦了解了处于优先级的目标群体行为背后的动机，下一步就是制定针对这些原因的信息和干预措施。例如，在津巴布韦，我们根据对象男性是否会接受包皮环切术及其原因，确定了六个不同的男性细分群组。被我们命名为“充满热情”的细分小组相信自愿医疗包皮环切能够为身体健康和性关系带来好处，在情感上将其与成就感相连，会参与相对高风险的性行为，并需要一定社会支持来克服对手术的恐惧，这一组人最有可能进行包皮环切术。相比之下，被我们称之为认为手术将令自己“颜面无存”的一个小组，接受包皮环切术的动机极其微弱。

这些研究成果可以转化为真实可传递的信息，通过大众传播活动或使用细分输入工具进行一对一对话来完成，后者通过一系列问题帮助现场工作人员细分人群。例如：如果该群体的成员很担心手术失败，那么对手术过程和步骤的简单描述就足以鼓励其采取行动；相反，如果拒绝手术的主要驱动因素是害怕违反社会规范，那么宣传活动就需要强调如何轻而易举就能保护新行为模式的私密性。

如何在发展援助领域普及细分法

对比细分法在发展援助领域推广的潜力和阻碍，我们需要政府、资助者和项目执行伙伴共同努力，来普及心理行为细分法。以下是几个关键步骤。

建立实证研究支持。资助者需要对大规模采用心理行为细分法的项目加大投资，彰显其影响力。正如我们在计划生育和男性包皮环切案例中所看到的，一旦细分法被成功使用后，其他国家也会很快为应用此法寻求支持。

我们还建议，通过实证研究来论证细分法的优势。对于国际发展援助领域的组织而言，仅靠服务对象健康状况的结果来衡量影响是不可行的。健康状况的改善涉及很多因素，几乎不可能将任何变化的发

生归因于心理行为细分法。因此我们需要采取更务实的评估方法，例如对项目发展过程中的里程碑做阶段性的测量。这与初级保健计划中测量免疫婴儿数量的做法是一样的。通过构建测量和评估结构来重点关注改变行为的人数，区分出他们所采取的行动是对基于细分法的干预措施的响应，而不是受到一刀切的宣传的影响。另一个重要的里程碑可能是找出某一行动的动机，例如知识和信仰方面的变化。

创造领域参与者的需求。我们需要改变发展援助领域主要参与者的行为。这既需要自下而上，即项目实施者提议采用此法，也需要自上而下，即政府和资助者主动要求实施者使用这种方法。有震撼效果的案例和评估研究是在资源有限的环境下推动细分法的实施和影响力的一种方式，但同时也需要积极且有针对性的宣传战略，特别是对于那些已经采用了这种方法，并能分享经验的利益相关者而言。心理行为细分法的应用及其价值理应成为国际发展援助语系的一部分。

领域能力建设。实施和推广心理行为细分法需要初始设计、特定干预的设计以及实施的框架和工具。这些工具应侧重于三个关键组成部分：帮助项目选择正确的变量进行细分，使现有数据更容易用于新项目，将研究成果转化为可行的干预措施。

设计一个强大的细分法研究需要建立在健全的行为科学基础之上。大多数行为理论只关注行为改变的几个关键方面，或者没有提供最合适的方法来衡量行为驱动的因素。缺乏一个可以转化为行为措施的框架使得细分法的设计极具挑战性。

在行为科学中，综合行为模型（Integrated Behavior Model ）是一个以事实为标准、具有实用价值的框架。在此模型中，意图是一个人是否行动的最后一步，它由一个行为是否会导致好的或坏的结果的信念所驱动，由驱动的强烈程度以及是否具有实现它的自我效能来决定。然而，该模型很少强调无意识的偏见或习惯的形成。另一个理论框架是阶段变化模型（Transtheoretical Model），它将行为的路径分为

对某项行为产生意识、考虑利弊、形成意图、行动，最后维持新行为或放弃等不同阶段。不同因素在每个阶段都很重要，因此每个阶段的接触点和消息传递也会有所不同。注

我们需要一个汇集决策路径、内部驱动因素和情景驱动因素以解释个体之间差异等所有关键组成部分的理论框架。为了解决这个问题，硕歌基金会正在开发一个综合性的行为模型，该模型综合了最佳适用证据，以及如何收集变量以进入细分研究的方法指导。

规模化。一旦在诸如家庭人口计划等国际发展项目中实施了细分法，我们建议，使用已有的调查问卷来扩大该方法在其他地区的使用规模。由于背景、人口特征、项目战略和实施方式等方面的差异，我们需要根据定量数据制订针对具体国家的细分解决方案。但是，对于已有的细分调查，我们可以在考虑具体的情境差异并做出调整后在新环境下使用，并不需要每次都重新设计。例如，对津巴布韦和赞比亚的男性包皮环切术的细分调查进行微调，就可以使其成为其他国家收集数据和数据建模的基础。然而，在项目之间分享完整的调查问卷限制重重，我们建议搭建平台来扩大共享。

我们还建议，开发能够将细分结果转化为项目干预的工具。例如，在包皮环切术项目中，我们开发了投入组合映射工具，有效地将其当前项目的干预组合映射到研究确定的关键驱动因素（既包括促进因素也包括阻碍因素）上。使用这个工具可以显示出项目当前正在有针对性地处理哪些驱动因素，显著的缺陷出现在哪里。基于细分研究，我们提供了简单的个性化工具，这些工具可以有效地描述每个细分后的男性群体接受或拒绝进行包皮环切术的原因，以便更好地针对这些驱动因素进行干预。

培养本地研究能力。在发展援助项目中找到有相关心理行为细分技能的人才非常困难。细分需要行为科学的知识、定量和定性研究和

分析方法，以及所在领域的深厚专业知识。因此，我们需要将发展领域的专家与行为科学领域的专家积极连接起来，促进他们之间的互相理解和沟通。从长远来看，为了使这种方法真正得到推广，我们需要在各国培养当地的人才。这需要将心理行为细分法的重心最终转移到发展中国家。我们正在创建工具包和建立合作伙伴网络，以帮助发展援助项目找到所需的专业技能，更好地使用该方法。

理解人与人之间的差异

国际发展援助项目严重低估了心理行为细分法在提高人类健康生活水平方面的潜力。将驱动人们采取行动的差异作为决策依据势在必行。只有这样，资源才能集中到最有可能改变或其变化具有最大整体影响力的人群，使用最有效的干预措施来引发其行为的改变。

我们建议，将发展援助领域实证调查的优势与已经在商业领域发展完善的务实措施结合起来。这对项目本身的要求不高。发展援助项目的工作人员不应该把服务对象当作一群同质的受众，而应把他们当作受不同背景因素和社会规范、信仰、情感和无意识偏见驱动的个人。在今天面临的所有全球健康和发展问题中，改变人的行为至关重要，想要做到这一点，我们必须首先理解人与人之间的差异。

瑟玛·赛盖亚（Sema K. Sgaier）

硕歌基金会联合创始人兼执行董事，哈佛陈曾熙公共卫生学院客座助教，华盛顿大学全球卫生学助教

伊丽莎白·恩格尔（Elisabeth Engl）

硕歌基金会资深行为科学家

史蒂夫·克雷奇默尔（Steve Kretschmer）

硕歌基金会常务董事

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为Time to Scale Psychobehavioral Segmentation in Global Development。
2. Wu Youyou,Michal Kosinski,and David Stillwell,“Computer-based personality judgments are more accurate than those made by humans,”Proceedings of the National Academy of Sciences,vol. 112,no. 4,2015,pp. 1036-1040.
3. Nicholas Confessore and Danny Hakim,“Data Firm Says ‘Secret Sauce’ Aided Trump; Many Scoff,”New York Times,March 6,2017.
4. Daniel Yankelovich,“New Criteria for Market Segmentation,”Harvard Business Review,March 1964.
5. Jane Kolodinsky and Travis Reynolds,“Segmentation of overweight Americans and opportunities for social marketing,”International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity,vol. 6,2009.
6. Sarah E. Boslaugh,Matthew W. Kreuter,Robert A. Nicholson,and Kimberly Naleid,“Comparing demographic,health status and psychosocial strategies of audience segmentation to promote physical activity,”Health Education Research,vol. 20,no. 4,2005,pp. 430-438.
7. Helen Dempster and Karen Hargrave,“Understanding public attitudes towards refugees and migrants,”Overseas Development Institute,Working Paper 512,June 2017.
8. Bernadette Sütterlin,Thomas A. Brunner,and Michael Siegrist,“Who Puts the Most Energy into Energy Conservation? A Segmentation of Energy Consumers Based on Energy-Related Behavioral Characteristics,”Energy Policy,vol. 39,no. 12,2011,pp. 8137-8152.
9. Edward W. Maibach,Connie Roser-Renouf,and Anthony Leiserowitz,“Communication and Marketing as Climate Change-Intervention Assets,”American Journal of Preventive Medicine,vol. 35,no. 5,2008,pp.488-500.
10. Sandra C. Matz,Michal Kosinski,Gideon Nave,and David J. Stillwell,“Psychological targeting as an effective approach to digital mass persuasion,”Proceedings of the National Academy of Sciences,vol. 114,no. 48,2017,pp. 12714-12719.
11. Michael D. Slater,Kathleen J. Kelly,and Rosemary Thackeray,“Segmentation on a Shoestring: Health Audience Segmentation in Limited-Budget and Local Social Marketing Interventions,”Health Promotion Practice,vol. 7,no. 2,2006,pp. 170-173.
12. 该方法的开发者是CVS健康中心的Aarthi Rao和加州大学伯克利分校的Sandra McCoy。CVS 健康中心是美国一家大型零售药房和医疗保健公司。——译者注，下同

13. Aarthi Rao and Sandra McCoy,“Fostering Behavior Change for Better Health,”Stanford Social Innovation Review,August 17,2015;“Optimizing on the Edges,”Stanford Social Innovation Review,June 23,2017.

14. 用户体验图（journey mapping），从用户视角出发，描述用户与相关产品之间的不同阶段的互动，并以可视化的方式将其展示，常被用于评估产品和服务，预测未知状况，改善用户体验。

15. Rajiv N. Rimal,Jane Brown,Glory Mkandawire,Lisa Folda,Kirsten Böse,and Alisha H. Creel,“Audience Segmentation as a Social-Marketing Tool in Health Promotion: Use of the Risk Perception Attitude Framework in HIV Prevention in Malawi,”American Journal of Public Health,vol. 99,no. 12,2009,pp.2224-2229.

16. Jane Bertrand,Kevin O’Reilly,Julie Denison,Rebecca Anhang,and Michael Sweat,“Systematic review of the effectiveness of mass communication programs to change HIV/AIDS-related behaviors in developing countries,”Health Education Research,vol. 21,no. 4,2005,pp. 567-597.

17. 人类发展指数（human development index）是联合国开发计划署从1990年开始发布的用以衡量各国社会经济发展程度的标准。指数值根据人们出生时的平均寿命、受教育年限（包括平均受教育年限和预期受教育年限）、人均国民总收入，在世界范围内对各国进行比较。

18. Camber Collective,Increasing Contraceptive Use in Niger,December 2015.

19. 该调查由休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）资助，坎伯集合组织（Camber Collective）设计。

20. Sema K. Sgaier et al.,“A case study for a psychographic-behavioral segmentation approach for targeted demand generation in voluntary medical male circumcision,”eLife,vol. 6,2017.

21. Marco Yzer,“The Integrative Model of Behavioral Prediction as a Tool for Designing Health Messages,”in Hyunyi Cho,ed.,Health Communication Message Design: Theory and Practice,Thousand Oaks,Calif.:Sage Publications,2012,pp. 21-40. James O. Prochaska and Wayne F. Velicer,“The Transtheoretical Model of Health Behavior Change,”American Journal of Health Promotion,vol. 12,no. 1,1997,pp. 38-48.

22. 决策树（decision tree），由一个决策图和可能的结果，包括资源成本和风险组成，用来创建到达目标的规划。决策树常用于辅助决策，是一种特殊的树结构，会考虑随机事件结果、资源代价和实用性等要素。

23. 等级式问题（rating question），是调查问卷中列出不同等级答案的问题形式，由被调查者根据自己的意见或感受选择答案的回答方式，常见的等级式问题用语有：完全同意，同意，中立，不同意，坚决不同意。

24. 细分式输入工具（segment-typing tool），是将用户对一组问题的答案作为输入的算法，其结果再由统计技术导出。细分式输入工具提出的也可能是一系列连续的问题，一旦用户的答案满足某些条件，他们就会被分成几个小组。

25. 自我报告（Direct Self-Reporting）是受访者在没有研究人员干预的情况下阅读问题并自行选择答案的调查方法，通常被用作在观察性研究和实验中获得参与者反应的一种方式。自我报告作为研究方法存在有效性问题，因为存在受访者夸大或者低估自身问题的可能性。

26. Ibid.

27. Yzer,“The Integrative Model of Behavior Prediction.”

慈善星期二㊟

作者：阿莎·柯伦

译者：刘洋

“慈善星期二”这场席卷全球的捐赠运动体现了互联网时代创新型慈善的诸多特点。

长期以来，社会组织都面临着同样的老大难问题：无休止地寻求资金支持，苦于人才招募和日常运营的维持，以及要不断地向公众做自我推广。桥幅咨询公司和洛克菲勒基金会2017年的一项调查发现，虽然80％的非营利组织领导者都认同创新是“迫切需要”，但这其中只有40％的领导认为他们的组织具备创新能力。

过去七年，我一直参与领导“慈善星期二”运动。这是一个捐赠运动，我们利用感恩节㊟之后的黑色星期五和网购星期一两个消费高峰，打造了一个广受欢迎的慈善捐赠日。慈善星期二现在已是席卷全球的全年性运动，每年在美国拉动数亿美元的捐赠，并持续推广到各大洲的数十个国家和地区。从慈善星期二中我们可以看到，全球社会部门的领袖们正在如何应对一些共同的挑战。这个运动有着很强的可塑性，可以满足不同社区在不同时期的不同需求，因此为许多社会组织提供了一场有益的学习体验。尽管慈善星期二为非营利组织筹集了大量资金，但它并不仅仅是个筹款活动，而是一场线上和线下结合的运动，从中产生的各类想法和资源得到分享，而作为一个健康公民社会基石的慷慨的文化也在其中孕育和发展。

网络的力量

慈善星期二于2012年由第92街Y（全称为“第92街男女青年希伯来协会”）发起。这是纽约一家著名的文化机构，此前从未涉足社交媒体运动。当时，推特刚刚兴起，而Me Too和Never Again(注)所代表的网络社会运动还要几年之后才出现。起初，慈善星期二是为了尝试回答一系列开放性问题：能否用社交媒体来传播慷慨的理念，掀起捐款高潮？社交媒体能改变捐赠的文化规范和行为模式吗？人们会像晒出早上跑了多少英里、吃了什么午餐一样，晒出他们关心的社会问题吗？

答案是肯定的。慈善星期二第一年就在慈善行业和公众中激发了巨大的热情，在线捐赠额达1000万美元，有2500家非营利组织参与。随后，每年美国境内捐赠数额都实现了两位数增长。2017年，仅慈善星期二当天的在线捐赠就超过了3亿美元。

因为在线捐赠只占整体捐赠的10％左右，而且以上数字只涵盖了约150个捐赠平台中的一部分，所以实际捐赠数额应该高出许多。在慈善星期二捐款的人中有75％左右是既有的捐赠者，25％是新捐赠者，这充分说明慈善星期二既有潜力调动原有捐款人的参与，又能吸引一大批新人。而且慈善星期二并没有抢占一年中其他时段的捐款：它与救灾活动类似，创造出一个捐赠高峰，但并未导致一年中其他时候的捐赠数额下降。

如今，慈善星期二已经无处不在。在美国，慈善星期二的地方组织已经超过100个，大到伊利诺伊州、纽约州，小到缅因州布斯贝港这样的小城镇都有。更值得关注的是，该运动已经扩散到了全球，在46个国家和地区有正式的合作伙伴，并以非官方的方式在其他数十个国家和地区开展。这些运动的领导者来自非营利组织、非营利组织联盟、捐赠平台、市场营销公司、筹款协会和社区基金会等组织。他们讲20多种语言，在不同的慈善文化及历史背景下开展工作。

为了应对共同的挑战，这些领导者建立了一个蓬勃发展、高度互联的网络，通过通信软件WhatsApp（一款跨平台应用程序）、电子邮件和面对面的交流，探讨各自地区的运动进展，分享经验教训和最佳实践。这个网络遵从慷慨、透明、幽默、迭代、相互鼓励、共同成长等原则，他们质疑非营利组织的教条主义，对许多社会运动的原地踏步感到沮丧。虽然捐赠是网络的主题，但这些领导者也十分关注社会正义和民主价值观等议题。

慈善星期二的启示

我们可以从慈善星期二的领导者网络，以及他们正在共同建立的全球捐赠创新实验室等成果中学到些什么？我要强调以下七点。

第一，将社会部门视为全球性解决方案的网络。今天，一个伟大的新想法能以极快的速度跨国界传播，这是多么了不起的事。面对人类共同面临的挑战，即便我们的工作极其本土化，也应该试着思考如何能够将好的做法传播得更广。如同慈善星期二的全球领导者们一样去分享最佳实践的方式，我们将能看到想法和实验被大规模地运用，在不同半球传播，其速度就如同一位同事侧身跟邻桌说："嘿，要不试试这个……"

第二，熟练掌握数据。慈善星期二的领导团队于2015年启动了数据协作计划，该计划不仅旨在促进运动发展，还致力于通过捐赠趋势和行为等数据来对运动进行测评，从数据中学习。我们并不需要都成为数据专家，但有必要培养或者聘用能将数据用易懂的方式传达给那些需要了解其应用和危害的人。我们应该了解如何最有效、最安全、最负责任地使用数据，以及在什么节点、以何种方式将其应用于集体分析。虽然数据分享存在风险，但回报更高。

第三，重新思考"品牌化"。慈善星期二是一个有意识的"去品牌化"模式。不同的社区、组织或个人共同拥有这个模式，并按照各自的

需求对其进行调整、改变。共同所有权这一理念是其发展的关键。它由许多人制造，由许多人管理，并由许多人改变。数字时代的慈善事业与上一代有着根本的不同。我们不能再指望捐赠者对某一徽标有绝对的忠诚度，他们与捐赠的关系更为密切而且发展迅速。慈善星期二之所以能够引起共鸣，是因为它的捐赠形式像一场变革性的集体狂欢，而不是交易。

第四，适应快速变化的科学技术。2017年，脸书在作为慈善星期二的中介平台之一经手了4500万美元的捐款后，第二天宣布将不再对捐款收取任何费用，并设立年度配捐基金。其他主要网络技术平台也纷纷加入在线捐赠市场。这种形式的捐赠加上一对一直接捐赠、企业捐赠、定期捐赠，还有飙升的在线和移动端捐赠所带来的影响，以及社交媒体本身的整体影响都尚不明朗。但我们必须学会解析其中的消极和积极因素，以便新的工具可以为我们所用。

第五，从匮乏心态转变为协作心态。在2017年慈善星期二的筹备期，当年9月的超级飓风所造成的损失吸引了大量捐赠，同时政治和社会倡导运动也促成了捐赠纪录的新高。因此，许多人预计由于人们的“捐赠疲劳”，捐赠形势会不及往年。不过，最后的结果是2017年的捐赠额比上一年增长了近80％。长期以来，非营利组织将彼此视为同一个捐赠池里的竞争对手。但如果这个捐赠池比我们设想的要大得多呢？捐赠者有着强烈的捐赠意愿，而尚未成为捐赠者的人也正等着被邀请参与其中。特别是随着年轻的千禧一代和95后成为新一代的捐赠者，转变思维至关重要。当讲述一个通过共同努力最终实现目标的故事时，我们可以挖掘出更多更好的捐赠——也许比我们以往想象得更多。

第六，重新思考21世纪非营利组织的领导力。慈善星期二的创始人亨利·蒂姆斯是2018年的畅销书《新力量》的合著者之一。这本书讲述了那些受到慈善星期二发展启发的、崭露头角的领导者们。他在书

中写道，这些新兴领导者能够调动基层社区的激情，并构建一个合作的架构，也就是一个由许多人共同塑造的组织、运动或者倡议。这意味着领导者不仅要发掘他人的领导能力，还要构建能培养和支持他们成长的包容性、生成性网络。慈善星期二的网络领导者们具有慈善行业最具潜力领导者的共同特征：富有同情心和企业家精神，善于合作，追求透明，由同伴驱动，并且能熟练使用数据。他们既渴望创新，又愿意复制成熟的模式。他们不仅颇有远见、魅力十足，还崇尚合作且谦虚好学。

第七，了解社会媒体运动的重要性。慈善星期二和其他许多网络运动一样，已经产生了数亿美元的捐款和全球的慈善合作。关于社交媒体是否会给捐赠带来实质影响的争论可以画上句号了，我们需要开始着手引导、有效利用社交媒体的沟通力量。

在这个过程中我们还必须意识到，今天的社会运动和它们的领导人都与我们的固有观念不同，但是他们的声音和技能比以往任何时候都更重要，我们要做好充分准备，去倾听他们的声音。

阿莎·柯伦（Asha Curran）

第92街男女青年希伯来协会首席创新官，贝尔弗创新与社会影响力中心主管

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为The #GivingTuesday Model。
2. 11月的第四个周四。——译者注，下同
3. Never Again（绝不再），由美国学生主导的枪支管制政治行动委员会倡导，并且在社交媒体获得广泛传播的主张，即采取更严格的规定来防止枪支暴力。

点评 我们能从“慈善星期二”学到什么？

作者：叶盈

作者阿莎·柯伦其实已经将其模式的精髓与思考写得很透彻。因此，我主要以慈善星期二最符合互联网精神的“去中心化”为切入点，结合国内互联网发展的现状做一些转码解读。

国家级“捐赠日”是每一个国家培育捐赠文化的重要抓手。设立捐赠日的目的在于调动原有支持者参与，同时吸引新的支持者。在中国，腾讯的“99公益日”已然成长为国家级捐赠日；而在国际上，“慈善星期二”也发展得如火如荼。

慈善星期二自2012年发起，至今已在56个国家和地区拥有正式的捐赠日筹款活动，仅在美国，每年就能拉动数亿美元捐赠。2018年，来自150个国家和地区的捐赠人捐出了360万笔捐赠，总额3.8亿美元，平均单笔捐款额超过105美元。

与我们熟知的99公益日相比，慈善星期二获得如此亮眼的成绩，采用的是几乎完全相反的策略——“去中心化”。慈善星期二的品牌、筹款渠道、组织方式、数据采集与使用方式都是去中心化的。慈善星期二的发起机构承担的角色不是组织者，而是网络共建者与支持者。与其说他们发起了一个全球性的筹款活动，不如说他们建立了一个全球性的共建网络。

在阿莎·柯伦看来，慈善星期二所倡导的捐赠并不仅仅意味着捐钱。人们可以捐时间和行动，也包括微小的善意。“慈善星期二要激发的是慷慨之心，慷慨之心是扎根于人性之中的价值观。我们注意到人

们在社交媒体上也会用慈善星期二的话题标签来分享与慷慨相关的故事，这是我们所喜闻乐见的。”

此外，慈善星期二的去中心化还应对另一个目标——促进公益慈善部门的协作。“我们认为用各种方式促进公益慈善部门内部的协作非常重要。我们相信通过这样的方式，可以让公益慈善机构了解彼此是促进所有人公共利益的合作者而非资源的竞争者。”阿莎·柯伦强调，“这是我们做这件事的重要出发点。”

我们能从慈善星期二学到什么？

虽然我们的行业发展阶段和宏观环境与国际差异巨大，但慈善星期二团队的思考、格局与实施路径对我们依然有借鉴意义。

Giving（捐赠）≠Money（捐款）

对中国的99公益日及大部分互联网筹款平台而言，主要依靠公益机构作为主体发动公众、企业与学校等资源的策略已显现疲态与局限。我们需要后退一步，重新审视自己是否将筹款理解得过于狭隘。

捐款是捐赠人支持公益慈善事业的方式之一，但并非唯一标准动作。捐赠时间、智力、行动都值得赞赏。慈善星期二的所有设计都紧密围绕激发人们慷慨之心的目标，而不是将激发慷慨的行为之一捐款作为目标。

如果过于强调捐款，以刻意而功利的方式滥用熟人圈资源，势必导致筹款过程的动作变形，在追逐KPI数字的过程中不知不觉深陷“非自然”的杀熟、套捐或抱平台大腿的泥潭。

近年来非现金捐赠的快速增长，也体现出普通人对公益参与多元化的需求。慈善星期二强调捐赠并不等于捐款，这也许更符合普通人以舒服的形式先参与，再了解，然后深度支持的自然进阶过程。有参

与才有了解，有了解才有支持。毕竟，没有人愿意自己只是被看作行走的钱包。捐赠文化的培育，需要更多元化的回归人心的公益参与设计。

对捐赠人数据的处理

和商业部门重视消费者数据一样，捐赠人数据对于公益慈善组织而言也是极其重要的资产。公益慈善组织需要基于捐赠人数据开展分析与测试，来不断学习如何改进自身的理念传递方式与筹款行动，唤起更多人参与与支持，以更好地支持机构使命的达成。

慈善星期二在2015年设立了数据协作计划，说服筹款公司与在线筹款平台捐赠了约1万家机构近10年的数据，这些数据价值约超过100亿美元。这些数据没有包含任何能够识别个人的信息。同时慈善星期二团队通过严格的数据保密措施确保数据安全，比如在从事数据分析研究工作时不允许使用手机。

在数据采集与处理方式上，慈善星期二也贯彻了“去中心化”的策略，并不要求所有机构将数据集中到其手中。“我们的策略不需要全球的伙伴把数据给我们，而是帮助各地的团队设立指标、开展扫描、掌握自己分析数据的方法与技术。比如印度有30家在线筹款平台，它们会把数据给到印度当地的伙伴团队，而不是我们。”慈善星期二数据负责人伍德罗说道，“因为我们和一些国际在线筹款平台公司有合作，所以也会有一些国家的数据，也会共享数据给各国的团队。”

目前，中国的公益筹款市场是由互联网商业平台在引领筹款创新。互联网平台在给公益慈善机构带来巨大增量的同时，也始终深陷被行业诟病已久的数据问题——数据一直掌握在互联网平台的手中，公益机构难以掌控——我们需要先想明白一个问题，从这些商业平台上来的捐赠人究竟是谁的捐赠人?

我们如果要讨论数据归属权利的问题，需要分层来看待。从实际捐赠人来源和捐赠人心理认同来看，这些捐赠人可分为两类：一类是因相信慈善公益组织而进行捐赠的机构捐赠人，一类是因相信平台背书而进行捐赠的平台捐赠人。不论是平台捐赠人还是机构捐赠人，目前都面临两个数据开放的实操层面的困境：一方面，商业互联网平台通行的用户隐私保护原则难以支持直接提供个人身份信息；而另一方面，公益慈善机构的信息化能力与捐赠人维护能力尚弱，是否能在技术层面保障捐赠人数据安全、是否能遵守数据使用伦理也是需要考虑的问题。

慈善星期二团队对数据使用与共享的思考可为我们带来一些参考，他们对数据的采集与分析工作主要为了实现3个目的：

（1）帮助非营利组织理解慈善星期二活动能够如何帮助它们提升筹款能力，例如通过数据分析证实了慈善星期二确实会带来增量，不会削弱人们在全年其他时间段的捐赠意愿；

（2）基于数据了解最佳实践，并将建议提供给慈善星期二参与伙伴；

（3）逐步开放一部分数据信息给数据合作伙伴、非营利组织与研究人员用于应用研究，更深入理解人们的慷慨奉献行为是如何发生的。

在数据处理与使用策略上，慈善星期二不会为机构提供隐私数据与原始数据。它承担的角色是“转码者”与“解读者”。

回到国内商业平台不为公益机构提供数据的问题，参照慈善星期二的数据处理方式，我们其实不必纠结于捐赠人个人数据给不给的问题。如果平台方能为机构提供可视化数据分析管理后台，就可以助力机构更好地理解平台上给其捐款的捐赠人特点、制定策略，同时基于

整体捐赠人分析，为公益机构提供实践指导；如果还能通过测试为捐赠人建立“生命周期模型”，根据捐赠人的特点与成长阶段为公益慈善项目做精准推送就更好了——毕竟，作为拿到牌照的互联网公开募捐信息平台，还是需要承担起捐赠人培育的责任吧。

感谢比尔及梅琳达·盖茨基金会，在它组织的全球捐赠峰会上，我有幸与阿莎·柯伦与她的同事伍德罗·洛森堡见面，并对核心问题进行了深入的交流探讨。

叶盈

筹款行业培育平台方德瑞信负责人

案例研究

共享洞悉基金：开拓“资助反馈”的新领域㊟

作者：卡蒂·史密斯·米尔韦

译者：陈智勇

企业界收集用户反馈早已司空见惯，消费者偏好会成为企业制定战略的依据。但在慈善领域，终端用户的体验却很少被用于改进资助方和非营利组织的决策与服务。为了应对这个问题，共享洞悉基金与非营利组织及其终端用户一起，试图自行设计一个可以被推而广之的终端用户反馈体系，这在慈善界来说已是独具特色。

由威廉和弗洛拉·休利特基金会（William and Flora Hewlett Foundation）发起的慈善资助者联盟成立还不到一年，联盟的负责人已经感到举步维艰。这个名为“共享洞悉基金”（Fund for Shared Insight）的资助者联盟本来是想通过更好地聆听资助人和非营利组织的服务对象，也就是终端用户的反馈，来促进有效慈善。企业界收集用户反馈早已司空见惯，消费者偏好会成为企业制定战略的依据，对销售业绩表举足轻重。但在慈善领域，终端用户很少会被问及接受服务的时间是否方便，或者这些服务是否改善了他们的生活等问题。

通过合理使用用户反馈来改进资助方和非营利组织的决策与服务，这么做的好处显而易见。然而共享洞悉基金的两位负责人费伊·特韦尔斯基和琳赛·路易在2015年1月走访了一些相关领域的非营利组织后才清楚地意识到，要实现反馈的潜力确实很难。特韦尔斯基说：“当

时没有现成的用户反馈信息平台可以规模化。这一领域内的一些先锋组织所采用的方法听上去都独具匠心，非常复杂。”

共享洞悉基金的探索正是一个化繁为简的过程。基金与其他资助方合作，不是将那些已被证实的方法规模化，而是与非营利组织及其终端用户一道，自行设计一个可以被推而广之的解决方案，这在慈善界来说已是独具特色。

共享洞悉基金的非比寻常之处有三点。第一，这一资助者联盟的运作原则与众不同。许多联盟都有一个主要资助方，其员工负责召集、运作成员会议。但是共享洞悉基金有一个独立的运作结构。持股不一的成员可以平等发声，共同领导。成员认同机构准则，包括可公开意见，并与受助者进行面对面深入交流。大多数联盟类型的组织会委托第三方进行回顾性评估，而共享洞悉基金会在每次资助者会议上安插一名评估员，以获得实时的第三方意见。这些评估员以联盟所明确的变革目标为准则，对固守和偏离的部分及时给以警示。

第二，共享洞悉基金在短时间内招募了数量惊人的合作伙伴来共同开发反馈工具。联盟创立于2014年，当年就有6家资助方注入共计600万美元的资金。4年后，基金已投资2110万美元，与78家资助机构和184家非营利组织合作，开发并测试了一个堪称招牌的终端用户反馈工具。预期到2020年，任何拥有SurveyMonkey[注]账户的非营利组织都能使用这一工具。

共享洞悉基金的变革理论本身就十分大胆。它旨在建设一个所有人都必须倾听、共情和回应的核心能力的规范，从而将非营利组织、基金会以及受助人和社区有效地连接起来。这一目标非常挑战资助方的能力，因为他们要能够聆听周围社区的不同声音、进行自我变革，并促进其组织内部和整个资助过程的公平和包容。与此同时，他们不

仅要开发一种倾听反馈的工具，还要开拓一个有效使用反馈的新领域。



共享洞悉基金联合主席特韦尔斯基（右一）在2018年5月于得州休斯敦举行的受助者和共同资助者聚会中主持“反馈的未来”小组讨论

共享洞悉基金的诞生

特韦尔斯基于2013年加入休利特基金会，并担任有效慈善部门的主任。她曾在比尔及梅琳达·盖茨基金会工作过4年，在社会影响力战略发展和评估方面有着非常丰富的经验。

特韦尔斯基和她新聘任的项目官员路易与基金会新任主席拉里·克雷默一道，对休利特现有的资助项目进行了复审。他们发现一项每年200万美元的资助项目已经进入了成熟退出阶段，因此需要对这笔资金进行重新部署。他们还发现，对专家会议、领域协会和测量工具等行业支持性的资助增长相对滞后。特韦尔斯基说：“我强烈地感到，需要

有更多资助方来支持行业基础设施。如果我们想要真正改变这个行业，就需要合作。”

当时，美国的年度慈善捐赠超过3000亿美元，资助了超过140万家非营利组织。特韦尔斯基说：“虽然200万美元是一笔不小的资金，但对于我们试图影响的行业来说算不上什么。”但是她推断，一家资助方的承诺可以吸引其他慈善机构，这样就可以集腋成裘。

特韦尔斯基和路易向全美各地的基金会发出邀请，并组织了一系列探索性对话，与时任福特基金会副主席的德伦·沃克（现任主席）很快就成了亲密盟友。根据这些讨论的成果，特韦尔斯基和路易委托第三方机构对四个可能成为共同关注点的主题展开调研：受益者反馈机制、基金会公开度、从大数据中学习，以及为寻求资助的非营利组织建立一个共同的测量体系。

2014年2月，6名资助方代表齐聚福特基金会。他们最后决定将关注点聚焦前两个主题：强化受益人反馈，并鼓励基金会更进一步公开分享它们的做法以及成功和失败的经验。6家机构承诺，未来3年每年投入从25万美元到200万美元不等的资金，组成一个共同基金。核心资助单位包括来自西海岸的休利特基金会和大卫与露西·派克德基金会（David and Lucile Packard Foundation），来自东海岸的福特基金会、丽塔·艾伦基金会（Rita Allen Foundation）、JPB基金会（The JPB Foundation），以及一家名为Liquidnet的科技金融公司。数月之后，来自中西部的凯洛格基金会（Kellog Foundation）成为创始联盟的最后一位成员。除了6家核心资助机构之外，还有一些机构决定以支持具体项目或一般运营费用的方式捐献小额资金，被称为“侧翼资助者”。

随着资金的到位，特韦尔斯基和路易开始着手将其他核心资助机构引入领导层：福特基金会副主席希拉里·彭宁顿与特韦尔斯基一道担任该基金的联合主席。她们一起说服其他核心资助机构采纳了一种不常见的运营策略，建立一个拥有管理团队的独立实体，洛克菲勒慈善

事业顾问（Rockefeller Philanthropy Advisors，简称RPA）对此提供资金支持。

这一共同基金之所以能实现从决策制定到实施的快速循环，独立的运作管理结构和专职员工功不可没。RPA的资金帮助特韦尔斯基和彭宁顿招募到了一位能干而又充满活力的项目总经理，梅琳达·图安。图安和两位联合主席有过长期的合作，曾在基金会担任过资助项目官员和顾问等职。她迅速组成一个有专业经验的小团队来管理资助项目和受助人支持，策划核心资助方会议，并根据联盟的决策采取行动。

在路易的帮助下，图安策划了2014年7月的共同基金发起大会。会议有三大目标：为共同基金命名，确定总体目标，决定创始项目。在那次会议上，领导Liquidnet公司社会影响力部门的布莱恩·沃尔什提到了商业领域对客户洞悉价值的重视。他的这一思路被参会者所接受。经过讨论，“共享洞悉基金”的名称就呼之而出了。参会资助方还确定了共同基金的战略目标，即“创建一个更乐于分享和倾听的开放型基金会文化”，而引入用户反馈机制是开放性的一种表现方式。最后，大会就资助的方向达成了一致，将80％的资助预算用于受益者反馈主题的资助申请，20％用于建设开放型基金会的主题项目。

仅用了两个月时间，图安和路易就推出了共享洞悉基金的网站，并公布了项目申请表。虽然没怎么宣传，但到同年11月召开第二次会议时，就有总计187份的项目申请书蜂拥而至。这些申请书的主题集中在建立受益者反馈领域。路易说：“让我不开心的是，我们只能资助128个申请中的极少数。”

图安制定了一个评审标准，让所有资助方能够依此对第一批申请做出评估和比较。彭宁顿说：“我们严格按照制定的规范和行为准则办事。有时由资助方组成的联盟几乎就是各干各的，它们甚至没有把钱放在一个共有的资金池里，只是挑自己有兴趣的事情做。”特韦尔斯基、彭宁顿和共享洞悉基金的成员不仅对项目申请表如何遣词造句进

行辩论，而且都积极参与项目申请的评审工作。最后，基金总共确定了14笔资助：其中7笔是大额多年资助，金额从30万美元到70万美元不等。这7笔资助都给了申请数量最多的受益者反馈项目。还有2笔是对反馈领域相关研究的捐赠，剩下的5笔资助了致力于改善基金会分享和倾听的项目。这一领域的申请本身就不太多。

这些早期合作共事的经历促生了共享洞悉基金成员之间的信任。特韦尔斯基和彭宁顿两位联合主席都极力在基金内部培养公开、平等的文化，积极促成对棘手问题的广泛讨论，直到形成决议。如果仍然存在意见分歧，那么无论资助方在基金中所占的股份有多少，每家机构都只有一票，少数服从多数。

举例来说，一个具有争议的申请来自有效慈善中心（Center for Effective Philanthropy），该中心申请一笔大额资助，用来维持一个濒临关闭的名为“青年真相”的全美学生调查项目。该项目是收集终端用户反馈领域里的先锋。这项申请引发了一场关于“生存资助”的激烈辩论。特韦尔斯基和彭宁顿多年前参与了青年真相项目的创办，而且还曾担任有效慈善中心的董事。他们决定回避，不参与投票，但参加会议的部分环节来回答有关该项目的历史等问题。但随后他们意识到，他们坐在会议室里不走也是在施加影响，这与分享领导权的准则相冲突。特韦尔斯基说：“为了让团队做出公正的决定，我们需要回避。这是我们作为基金的共同创始人发出的一个重要信号，那就是我们相信基金的各方成员能做出最好的决定，并且我们会支持这个决定。”

最后联盟以3:2的投票结果同意资助，但资助额少于申请额。资助者一人一票的准则得以维护。这既加强了核心资助者对资助审核过程的信任，也为未来涉足高风险—高回报的投资铺平了道路。有效慈善中心的主席菲尔·布坎南指出，这次资助让青年真相项目有机会实现转型，将商业收入增加到预算的70％以上，这将会是一种可持续的模式。

在这次投票会议上，共享洞悉基金还引入了另一条治理原则：通过定期、严格的自我审查，快速找出有效和无效的举措。为此基金聘请了ORS影响力公司的评估员斯塔乔维克。斯塔乔维克被安排参加基金员工和核心资助者的会议，并在会上汇报基金在实现其既定目标上的表现。

开发反馈工具：善倾听

许多大型基金会可以花数百万美元来建立一套变革理论和相应的策略。但要弄清楚它们的变革理论是否站得住脚，却可能需要花费数年的时间。共享洞悉基金通过嵌入式评估和配备专职员工来把控每一个指标，在第一年就发现了资助方式上的问题，并调整了资助办法。

从对资助项目的市场反应来看：首先，越来越多的非营利组织希望能够获得反馈实践方面的资助；其次，反馈项目资助申请书的平均质量高于促进基金会公开项目申请书。不过，共享洞悉基金很快就发现，即便是最终获得资金支持的反馈项目也不尽如人意。

这其中有一部分机构追求面面俱到，想要开发出让所有非营利组织都能使用的资源，但却难以实现规模化。例如，共同反馈（Feedback Commons）是一个为非营利组织及其资助者收集和分享反馈数据的工具，由戴维·博布赖特和他领导的机构——问责之基（Keystone Accountability）设计。问责之基自21世纪初以来就致力于推动受益者反馈机制，博布赖特力图将非营利界的参与式评估与企业使用的客户反馈工具相结合，他的这一创意影响了很多人，而他所开发的共同反馈这一工具却簇拥寥寥。与此同时，丹尼斯·惠特尔的创意——反馈实验室（Feedback Labs）正在与400多家组织一起开发一个关于反馈方法和实践的全球学习网络，但它在扩大其资金基础方面却面临着挑战。

另一方面，一些获得资助的社会服务性机构则面临着完全不同的课题。这些机构都是各自领域的标杆性组织，其中有在安居领域的仁人家园（Habitat for Humanity）和刑事司法领域的就业机会中心（Center for Employment Opportunities）。这些机构通过听取服务对象的意见，摸索如何完善服务。它们的变革之路已历经多年，但仍未能跳出自身组织的圈子。共享洞悉基金期待对这些知名的非营利组织的支持能产生多米诺骨牌效应，但却发现对单个组织给予大笔资助仍然无法实现规模化。

2015年1月，特韦尔斯基、路易、图安和丽塔·艾伦基金会的创办人克里斯托弗森夫妇一起参加了华盛顿特区非营利组织的参访活动。当时，特韦尔斯基正在重读贝恩公司的客户忠诚专家弗雷德·雷奇汉撰写的《终极问题》（The Ultimate Question）一书。该书中有一项调查，这项调查只有一个问题："从零到十的量度，你会把我们（或者这个产品/服务/品牌）推荐给朋友或同事的可能性有多大？"据此产生的度量标准被称为"净推荐值"（net promoter score），许多商业组织都使用净推荐值体系（NetPromoterSystem，简称NPS）来提高客户保留率、促进收入增长。

NPS体系的创意启发了这群参访者。他们最终决定，打造一个NPS的"非营利组织版"。这个版本建立在已有的问卷调查平台的基础上，任何组织都可以采用。

共享洞悉基金将这一NPS的改版命名为善倾听（Listen for Good，简称L4G）。这一决定促使基金重启了特韦尔斯基提出的关于扩大资助者参与的建议。特韦尔斯基曾提议，对基金支出的每笔资助提供匹配资助的机会。但是，仅在第一年就要再纳入另一批资助者的想法让一些共同创始人感到不安。尽管如此，在推广善倾听这一反馈工具的过程中引入匹配资助符合逻辑。基金的工作人员提议可以让资助方提名受助机构，但要求资助方另外出钱承担引入L4G工具的成本。此

外，引入L4G还有一个非常重要的附带要求，该要求事关反馈体系的有效性和社会影响力。善倾听的对象必须是最容易被忽视的群体，例如青年群体、有色人种和弱势群体。

这一设想招致了一些反对意见。有效慈善中心的布坎南是一位经验丰富的调查项目开发者。他一度认为，由于非营利组织与其客户之间的权利关系，搞一个社会部门版的NPS没有任何意义。布坎南说："你当然不会说一个资源提供者的坏话。"其他专家则质疑当非营利组织的服务对象经常缺乏选择而且并不为服务买单时，该如何来评估服务体验。

面对不同的声音，共享洞悉基金的员工和资助者仍然决定要试一试。基金不再向单个组织提供大笔资助，而是将资金重新分配，用来设计可规模化的在线反馈工具。他们计划和早期用户一起进一步学习改善，到2020年实现可行的公开解决方案。

2015年4月，特韦尔斯基、路易和反馈工具开发顾问斯瑞福尔参加了由贝恩公司社会影响力部门主办的NPS系统论坛。基金的代表还访问了现有的调查平台，如Satmetrix（NPS系统的共同开发者）、Salesforce.com和SurveyMonkey。他们最终选择了SurveyMonkey，因为它易操作，而且拥有大量非营利客户群。到2015年年中，图安聘用青年真相项目前执行主任斯瑞福尔，负责开发一个以善倾听被资助机构为对象的技术支持项目。

善倾听这一工具的设想来自那次华盛顿特区实地考察，但这一创意通过基金对一些知名非营利组织的资助成为早期用户，才迈出了蹒跚学步的第一步。以就业机会中心为例，该中心帮助刑满释放人员找到工作，让其逐步过上稳定、有成长性的生活。就业机会中心对客户进行了短信试点调查，获得了包括后续调查在内的50％的稳定参与率。该中心还通过建立专案组和项目工作人员走访这两个反馈渠道进行面对面交流，并连续三年使用基金资助总额60万美元中的一部分来

聘用一名客户倡导员。客户倡导员的加入增加了获得反馈的数量，并确保提供反馈的参与者能得到回应。客户倡导员的功能以及将这一功能落到实处的技术支持是善倾听的重要组成部分，它强调在反馈循环中用户的投入如何导致了变革，如何强化了自我倡导的力量。

37岁的雷维尔思就看到了自己参与反馈后的效果。他建议就业机会中心在等候室里提供驾照更新的信息。“对于那些和我一样想要重新开始的伙计们来说，更新驾照非常实用。”很快，等候室里就有了加州机动车部门的相关文件，并附有模拟测试题。这次经历也给雷维尔思的职场生涯带来了新的灵感。他在旧金山社区住房合作伙伴机构担任住户服务咨询师。机构要求雷维尔思每周举办三次活动，雷维尔思发现这些活动的出席率都非常低。他决定具体了解居民们想要什么样的课程或活动。居民们给出了棒球分析课、游戏之夜、快闪理发店和美发沙龙等活动建议。据雷维尔思介绍，他负责的居民楼的50名居民中有高达三成的住户前来参加了活动。接下来，雷维尔思请居民们在2018年度居民调查时评价他的表现。据他透露，居民对他的满意度达到了92％。

为雷维尔思这样的终端用户助一臂之力是反馈循环的最大好处之所在。就业机会中心的首席影响力官布拉德·都丁表示：“收集用户反馈、倾听利益相关者的声音意味着你开始考虑权利关系、如何提高参与者的影响力，以及机构员工与成员之间的关系。我们怎样才能创建一个包容参与者需求，并让他们在决策中发挥更大作用的模式？为什么不能邀请我们服务的对象列席就业机会中心的理事会呢？”

将净推荐值体系的基本方法与就业机会中心等知名非营利机构的经历结合起来，就形成了善倾听体系的五步流程和五个问题。通过这个调查可以从任何服务体验中找出那些不确定的部分，比如：在接受服务的过程中是否受到尊重？这些服务是否对你有帮助？（请参见第151页“用户反馈工具：善倾听”）

截至2015年7月，共享洞悉基金在网站上创建了善倾听的登录页面，并发布了一份项目申请说明：基金承诺，将为每家采用善倾听反馈系统的机构负担为期两年6万美元成本的三分之二。虽然基金并没有对此做大力宣传，但在两个月内就吸引了由25家共同资助者提名的53家非营利组织的申请，这些申请所涉及的领域包括从劳动力发展到医疗保健在内的各个行业。最终，基金决定资助其中的46家。与此同时，就业机会中心等长期合作机构将善倾听的匿名调查内容添加到了机构的反馈机制中。就业机会中心在等候室里提供平板电脑来收集这些反馈。都丁说："匿名调查结果对我们的服务评级下降了约20％，这让我们对实名评估中的'礼貌偏差值'有了更好的理解。"

图安和路易出席全美各地的非营利组织和资助者会议，宣传2017年和2018年的善倾听资助计划，最后基金总共给出了112笔资助。共享洞悉基金借助嵌入式评估工具ORS影响力跟踪进展，了解善倾听体系运行良好与否，再加上斯瑞福尔的技术团队的反馈，就能快速制作出该工具的原型。斯瑞福尔和路易从第一轮资助中就发现实施成本在第二年会下降，他们可以将每笔资助的资金减少四分之一，将其降至45000美元，共同资助者的配额也会随之降低，这样一来，善倾听的预算就可以支持更多的机构。

项目评估

到2017年，核心资助者最初承诺的三年渐近尾声，共享洞悉基金已准备好对资助项目的有效性，特别是善倾听系统的成果进行评估。

ORS影响力公司在对基金过往三年项目的评估报告中，对基金能够快速决断、敢于大胆下注、乐于学习并且及时调整轨道给予肯定。评估还指出，善倾听系统的引入对于改进非营利组织的服务似有助益。ORS在报告中称："共享洞悉基金实现了绝大部分既定目标。"

但是，评估人员也发现，以鼓励基金会建立开放文化为主题的资助并没有引起多少变化。该报告总结道：“只有少数几家基金会在获得第一轮资助之后改变了做法。”

共享洞悉基金根据评估结果调整了战略目标，从创建一个“更具公开文化、更具分享和倾听特色的基金会”，变成确保“基金会与非营利组织、受助人和社区之间建立起有意义的连接，并对他们的投入和反馈有更多回应”。斯塔乔维克表示：“有些人认为反馈本身就是基金会公开的一部分。但是你必须能听到用户反馈并做出回应才能算公开，所以现在我们谈的是‘你如何促使基金会使用反馈’？”

为了进一步评估善倾听系统，基金聘请了“哈德+公司”（Harder+Company）从29000名调查参与者那里挖掘数据。“哈德＋公司”的工作包含三个方面：一是通过标准的细分（如种族、性别和年龄）定量且定性地明确参与者反馈的模式和差异，二是评估调查问题本身的有效性，三是判断NPS系统在非营利环境中的效力。它的调查结论让共享洞悉基金的团队感到喜忧参半，引发了基金接下来的新举措。

贯彻EDI原则

EDI原则是平等（种族、性别及其他）、多样和包容（Equity，Diversity，Inclusion）三原则的简称。早在“哈德+公司”开始调查之前，基金的核心资助者就围绕如何贯彻EDI原则进行了对话。

共享洞悉基金的核心资助者在多个维度上体现了多元化，但是在他们派到基金的十几名代表当中，只有三位不是白人，他们分别是凯洛格基金会的两名代表华盛顿和迪亚兹，福特基金会的代表卡多纳。这两家基金会都致力于贯彻EDI原则，尤其是对于种族平等问题。华盛顿指出：“我们希望可以把种族问题加入用户反馈调查之中。我们应该如何看待和回应来自有色人种的反馈？”另一名白人资助者代表，

JPB基金会主席芭芭拉·皮考尔也是EDI原则强有力的支持者，她努力在机构内部促成有关EDI的对话。其他核心资助成员的行动授权不多，他们所属的机构在相关领域的作为也不清晰。

2016年3月，共享洞悉基金核心资助方代表齐聚休利特基金会，介绍了所属机构在EDI原则上的立场。派克德基金会代表凯茜·瑞奇回忆道：“这是一场长达三小时的对话。种族问题一直与我们如影相随。类似“黑人的命也是命”[注]（Black Lives Matter，简称BLM）也已经开始了好几年，但我们对这个问题的解决方案却知之甚少。今天它已经成为美国的首要问题之一。”

这次会议之后，在资助者的大力支持下，基金的员工开始做出改变。图安邀请EDI咨询师古拉蒂—帕蒂加入团队担任EDI顾问。2017年，斯瑞福尔开始对基金的技术援助人员构成进行多元化。与此同时，图安和路易加强了善倾听体系在有色人种比例高的美国南部各州的拓展活动，从该地区获得了更多的项目申请书。2018年，基金正式成立了一个资助者小组委员会，负责将对EDI原则的承诺转化为实践。

2017年，共享洞悉基金开始了第三轮用户反馈资助。随着这些资助金的拨出，基金投票决定将该资助项目延长三年，并且向更多的核心资助者敞开大门。有6家资助机构新加盟（1家退出），基金资助者对EDI原则的呼声越来越高。2017年11月30日，13家核心资助机构齐聚加州帕洛奥托市的戈登和贝蒂摩尔基金会（Gordon and Betty Moore Foundation），并在会上发布了“哈德+公司”对善倾听系统的调查报告。

“哈德+公司”的一些调查结果令人振奋：在最高为10分的评级中，有三分之二的受访者给服务他们的非营利组织打了9分。然而，每一家调查对象组织都收到了较低评分，还有一些组织的评分总体上非常

低。这一分布恰好证明了其有效性。此外，“哈德+公司”的分析还发现，对调查问题的反馈具有很强的一致性，这表明反馈者理解NPS系统的设问。

但是，“哈德+公司”的发现中也有令人不安的信息。细分数据显示，青少年给出的平均服务评分较低。最令人不安的是调查首次发现，有色人种对服务的评价不如白人那么正面，虽然不同有色种族和不同服务类型的反馈评价之间存在差异。更深入的数据挖掘显示，有色人种和青少年反馈者之间存在高度重叠。每个组织如果能将它们的数据分类并单独分析，可能会获得有关种族、性别、年龄和民族更准确的信息。斯瑞福尔说：“并不是某一类群体会长期比其他群体拥有更好的体验，实际情况更为复杂。”

到场的核心资助者各自阐明了其所属基金会对致力于平等和包容目标的承诺。波士顿基金会分享了它从善倾听的受助方——波士顿联合资本（Union Capital Boston，简称UCB）那里的学习体会。UCB由安娜和埃里克·莱斯利兄妹创立，前者曾任特许学校教师，后者是校长。该机构旨在帮助波士顿低收入社区的成年人参与当地学校和社区建设。他们从消费者会员卡这一概念中获得启发，推出了“社区会员卡”来促进居民对社区的忠诚度。根据其参加学校家长教师会议、社区会议或市政厅集会所花费的时间，波士顿的1100多名UCB会员每年可以获得高达500美元的购物卡。这些购物卡的金额远可以抵消其参会的花销。

加西亚是有4个孩子的单身母亲，她参与了育儿班、学校旅行等会员活动。当拿到第一张购物卡的时候，她对UCB项目的忠诚度一路飙升。加西亚在接受采访时说：“孩子们要一套卡通人物床单作为圣诞礼物，我可买不起。但现在我有了一张150美元的礼品卡。”加西亚患有脑瘫，UCB的各种活动让她重树生活信心，从依靠政府救济成长为波士社区的一名网络领导者。她不但参加了调查，还把它推荐给了其他

人。“我通过调查学到了很多东西。UCB里有很多受教育程度高的成员，他们拥有学士学位或硕士学位。这意味着我可以参加更多的教育拓展活动。”

对于UCB来说，善倾听的调查结果暴露了它项目的一个缺口：缺乏成员间相互学习。UCB开始组织成员晚会，每月至少两次将成员聚集在一起，让他们相互了解、交流信息，并分享他们发现的资源。埃里克·莱斯利意识到践行EDI原则的下一步应该是改革UCB的治理结构，提出了让网络成员加入理事会流程的动议。

共享洞悉基金的这次全体会议恰好发生在BLM运动宣布在感恩节到圣诞节的消费旺季抵制白人商业的两天后。与此同时，倡导女性权益的MeToo运动正在美国各地风起云涌。在这一大背景下，贯彻EDI原则已经成了基金一个明确的优先事项，而UCB和就业机会中心的经验或许能为基金将善倾听系统与贯彻EDI原则联系起来提供参考。

2016年，福特基金会将其在基金的持有份额减少了一半（每年100万美元）。升任福特基金会执行副主席的彭宁顿也将联合主席的职位轮换给帕卡德基金会的瑞奇。尽管彭宁顿的新职位让她分身乏术，她还是优先考虑留在基金的理事会，并对基金的议程在体现EDI原则上是否足够提出尖锐的问题。彭宁顿说：“反馈本身并不能解决结构性不平等、歧视和种族主义等原则问题。用户反馈非常有必要，但仅有反馈还远远不够。”



开拓用户反馈市场

2018年3月7日，共享洞悉基金的资助者齐聚纽约洛克菲勒基金会，参加基金一年三次的大会。这次会议的目标是讨论基金的下一个重要里程碑：通过SurveyMonkey公开提供善倾听系统。为此基金面临着四个方面的挑战：如何更深入地吸引资助者，如何将EDI原则有效引入所有项目，如何让善倾听系统适用于倡导和发展援助等更多领域，如何实现系统的大面积推广。

在联合主席瑞奇的带领下，会议围绕议程紧锣密鼓地进行着。与会者就善倾听系统下一步预算的使用规划展开了辩论。如何使用这笔钱？是用来邀请另一轮资助对象，专注于在SurveyMonkey上构建公开版的系统，还是将系统的60家共同资助方合并为一支反馈的联盟力量？对非营利组织开放使用工具可以扩大市场，但这么做是否会削弱对弱势群体的关注？

爱因霍恩家族慈善信托（Einhorn Family Charitable Trust，简称EFCT）于2017年加盟成为核心资助者。EFCT提名的善倾听系统资助候选机构因不是专门为弱势群体服务的组织而未能过关。EFCT代表罗斯伯格说："我完全理解这一决定。我们需要优先考虑的是在哪里、如何使用我们有限的资源。"

参会各方提出了一些棘手的问题：如果没有首先在成员机构内部以及基金成员之间引入反馈体系，没有率先遵守EDI原则，没有将用户反馈用于纠正不公平、消除歧视的话，又如何能催化出一个用户反馈的市场？罗斯伯格问道："我们究竟只是为了让非营利组织收集反馈意见而资助，还是为了让资助方改变自己的行为，在日常行动中与服务对象共同开展双向、公开和诚实的反馈？"

基金的核心资助方在为善倾听做未来规划的同时也评估各自的表现。图安在白板上列出了11月各方为实现最新目标所做出的承诺，并要求各成员用红色（没有进展）、黄色（略有进展）或绿色（进展显著）的贴纸分别来表示进度。在本次会议上，欧文基金会、埃德娜·克拉克基金会（Edna McConnell Clark Foundation，简称EMCF）和洛克菲勒基金会加入，成为善倾听项目的共同资助方或侧翼资助者。它们的加盟带来了新的视角。欧文基金会高级项目官员格利说："我们的团队负责在基金会内部建立反馈体系。这实际上是为了确保基金成员能够'说到做到'，通过反馈来更好地了解我们的受助人。"

克拉克基金会的罗德里格兹在会上提议，在推出善倾听公共测试版之前再增添一轮资助，可以激励更多的共同资助方采用和推广这种方法。结果，最后一轮资助的预算和计划以较大优势获得通过。（该资助已于2018年6月截止。）

未来设想

共享洞悉基金的成员对未来开始有了越来越多的设想，其中包括基金逐渐从资助者和实施者发展成为领域建设者，让倾听和反馈成为非营利组织和资助方促进平等和包容的关键手段。这是一项艰巨的任务。瑞奇说："这可比设计一个可规模化的反馈机制要困难得多了。"

此时，来自基金资助对象的经验再次发挥了重要作用。在2018年3月基金会议的前一天，基金组织资助者访问了纽约市的几家善倾听系统受助机构。其中一个例子来自纽约市STEM（科学、技术、工程和数学）教育网络的成员，这家机构的申请因其决定按种族来了解客户体验而脱颖而出。作为善倾听试点的一部分，这个课后辅导班仅对27名学生进行了调查。虽然样本很小，但不同种族的反馈差异却很悬殊。白人学生对该项目的评价高于拉丁裔学生的两倍多，黑人学生的四倍多，以及亚洲学生的六倍多。

STEM教育网络如实分享了这一结果。这家机构的评估主管说："我们做评估就是为了分享好消息和坏消息。我们正在尝试以前从未做过的事情。我们会吸取教训，并提出改善的建议。"

这番话与共享洞悉基金的精神如出一辙：探索未知领域，不断学习，不断提高，在坚持共创文化的前提下把控变化。

而这正是共享洞悉基金资助方们合作的故事与众不同的原因。基金从一开始就坚信能设计出可规模化的解决方案，不是针对某一个社会问题，而是为提高非营利组织和资助方解决任何社会问题的有效性。基金不断修正路线，直到找到了善倾听，并通过资助计划成功地说服了数十家资助方和非营利组织采纳了善倾听系统，希望它们的使用体验能够推动善倾听系统于2020年实现付费使用。今天，共享洞悉基金继续通过修正路线、重新设计和占领舆论高地来将资助方、非营利组织与社区连接起来。基金还将目光瞄准为倡导组织和国际非政府组织开发善倾听版本。

然而，也有意见质疑基金是否需要向其他方面投资，例如向基金会推广倾听少数声音的重要性。特韦尔斯基说：“反馈当然不是万能的，但是它在提高对服务对象的尊重、改善服务质量方面有获得巨大回报的潜力。我们可以去争取妇女的健康平等权利。但是，如果那些赢得权利的妇女在医疗机构并没有得到优质的照顾和尊重，那仍然没有任何意义。”

卡蒂·史密斯·米尔韦（Katie Smith Milway）

布利吉斯潘集团（The Bridgespan Group）高级顾问和独立咨询师

用户反馈工具：善倾听（L4G）

善倾听是一个简单的系统，由SurveyMonkey提供支持。非营利组织可以通过这个系统从它们的服务对象那里收集反馈，为改善服务和制定战略提供依据。同时还能让那些提供反馈的用户知道他们的意见已经被送达，而且会因此带来改变。

善倾听的核心在于它是一个半标准化的调查工具，它并入了净推荐值体系（NPS），这是贝恩公司弗雷德·雷奇汉开发的一个工具，广泛应用于商业客户反馈圈。NPS使用回头客之间具有统计意义的显著相关性，按以下方法计算：用推荐公司给一个朋友的可能性评为9或10分（总分为10分）的参与者（推荐人）数量，减去评分为0～6分的参与者（贬损人）数量，再除以总的调查参与者人数。任何NPS得分超过40％都被认为是高分。然而，NPS对建立客户忠诚度的贡献关键在于和推荐人以及贬损人的沟通，让他们知道他们的建议得到了怎样的回应。NPS将之称为“反馈循环”。

NPS的非营利组织版“善倾听”，引导非营利组织做以下五件事：

1.设计一个用户调查，该调查包含以下核心问题：

你会向朋友或家人推荐该组织吗?

该组织擅长什么?

这个组织如何能做得更好?

总体而言，该组织如何满足了你的需求?

该组织的工作人员经常对你表示尊重吗?

前三个问题是NPS的善倾听版本。除核心问题外，善倾听系统还允许使用者提出4个可选的人口统计方面的问题，并在调查中添加多达5个自定义问题。

2.收集用户反馈：这项功能通过简短的问卷调查来实施。可以将调查问题翻译成多种语言，包括英语、西班牙语、越南语和中文。可以使用自动服务终端、平板电脑、纸质调查和面对面访谈等方式收集回复。

3.解读用户反馈：分析成功经验和需要改进之处。为了帮助做好此分析，SurveyMonkey提供了基准，可以与同类组织的调查回复进行匿名比较。

4.回应用户反馈：确定哪些是可以在短期内改进的领域，哪些是长期性挑战。依据用户反馈尽可能采取措施改进服务。非营利组织还要与其资助者分享用户反馈，资助者可以提供资源，帮助组织解决需要改进的领域。

5.形成反馈循环：反馈循环并不简单地随着改变的实施而结束。相反，它让那些提供反馈的用户知道，非营利组织正在做出什么样的回应，如同我们在就业机会中心的案例中所看到的一样。通过这种方

式的反馈循环，采用善倾听体系的非营利组织正在与用户建立起更牢固的关系，并发送出这样的信息：用户的声音有力量。

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为Funding Feedback。
2. SurveyMonkey（调查猴子）成立于1999年，是美国著名的在线问卷调查系统服务网站。——译者注，下同
3. “黑人的命也是命”是一场国际维权运动，起源于2013年非裔美国人社区抗议针对黑人的暴力和系统性歧视。BLM抗议通常在发生警察击杀黑人事件后，同时这项运动也反对如种族归纳、暴力执法和美国刑事司法系统中的种族不平等等更为广泛的问题。

点评 期待中国有更多资助者关注“反馈机制”

作者：林红

这是一篇很翔实、坦诚的案例。相信结合中国的公益慈善实践，不同角色的人可以从中得到不同的启发。

文中提到一个非常重要的理念：不论是非营利组织还是资助者，都需要想办法寻求“反馈”，才能做到有效公益。

10年前，我从IT（信息技术）行业进入公益行业，第一个发现就是这个行业缺乏“反馈机制”。没有人也没有数据告诉我，某项需求是不是比另一项需求更紧迫，或者我做的这个决定是不是比另一个更好。对于习惯于根据反馈来迭代产品的我来说，有点像从地球到了太空舱，有一种失重的眩晕感。

尤其对于“资助”来说，缺乏反馈不仅是因为缺乏“收入”这样一个明确的指标，或者缺乏网络技术带来的点击率这样的数据，更重要的是因为客户和用户的高度分离：非营利组织的项目资金来源于基金会或捐款人，而服务的对象通常是边缘群体。这种客户与用户分离的情况在商业界也存在，比如儿童教育产品由家长付费，孩子得到服务。但家长会非常密切地关注孩子的反应和变化。然而资助者与服务对象却处于完全不同的世界，无法相互理解。

我记得某次在香港为西藏一个母婴保健项目筹款，很多人问：那些在羊圈里产子的妇女为什么不去医院呢？还有一次，在一场冰灾过后，一个工作人员告诉我：大家捐了很多鞋子。而当时，灾民们最需要的是袜子。直到今天，仍然有很多项目并不真正知道需要捐赠什么物资。

感谢这篇文章让我们更加明确反馈的重要作用：不仅让我们能够改进服务，更重要的是让我们能够经常性地回顾到底应该以谁的需求来做服务。

如何能收集到有效的反馈？这是一个相当复杂的问题。

我见过五花八门的问卷，需要花大量人力和钱去找人填写的问卷，而收集到的数据却往往不可靠或者已经过时了。在商业公司，除了收入是一个很好用的反馈指标以外，它们还会请咨询公司、调查公司。互联网的出现，更催生了快速准确收集反馈的机制。在进入公益行业之初，我曾对利用互联网来弥补反馈不足抱有极大的期望。但我逐渐发现，非营利行业是技术洼地，而且数据量相对很小，根本没有办法“养活”技术平台和团队。我见过一个通过网络平台实现顺畅反馈的真实案例：乡村教师可以上传免费午餐的食材、花费清单和照片。不但资助人可以看到这些信息，而且营养学家还可以做适当的指导。类似项目，如捐书阅读项目、短期支教项目等都可以利用这个平台。但遗憾的是，创业团队没有办法创造收入，也得不到资助，该平台以关闭告终。

这篇文章给了我们一个启发，如果几个大基金会意识到要把收集反馈看成是行业基础建设的一部分，专门组建运营团队，对于上述项目进行（投资性）的捐赠，也许可以有助于解决这个问题。

这篇文章的后半部分介绍了共享洞悉基金这个“联合行动”三年来的初步成果和一些得失，向那些希望联合建设“行业基础设施”的基金会展示了这种方式的潜力和挑战。在中国，China Donor Roundtable（简称CDR，一家由一些资深专业人员自发组成，由几家基金会予以资助的资助型基金会会员制机构）正在尝试做与共享洞悉基金类似方向的努力。目前，这些努力还在知识和信息分享阶段，尚未提出联合行动和联合资助。也许这篇文章也会为CDR及类似组织提供参考。

最后，我希望引起大家注意的是，文章中还谈到有可能利用非常简单的问题系统收集有用的反馈——L4G。这里一定会引起大家的讨论。比如试图解决复杂的社会问题的努力是否可以用如此简单的反馈机制？在大数据分析如此繁荣的今天，这种简单的数据统计是否有意义？会不会因为过分强调（片面的）数字指标而导致一些服务的偏差？资助者如果利用不好这套工具，会不会成为非营利组织的行政负担？

基于个人观察，我觉得过于复杂的反馈收集系统往往会卡在几个环节：一是数据收集环节，让受益人条分缕析地去辨别、表达某一种反馈非常困难。甚至因为一些情感原因，受益人在表达时也难以做到完全直接和坦诚；二是数据处理环节，项目人员去理解、挖掘和整合这些数据的时候，往往会因为背景、语言体系等产生非常大的偏差；三是成本承担环节，几乎没有人愿意去承担整个反馈收集和处理的成本。综合起来，在现有条件下，设计繁复的问卷也许反而不如简单打分来得准确。当然，一切都需要在实践中不断调整。

非常期待在这篇文章的启发下，中国可以有更多资助者来关注建设“反馈机制”的努力，有更多的非营利组织产生自我驱动去校验自己的服务质量。

林红

北京市银杏公益基金会秘书长

新方法

新型技术 无人机按需供应医疗产品

地点：卢旺达

撒哈拉沙漠以南人口密度最高的非洲内陆国家之一。

难题：医疗用品运输难

卢旺达70％的人口居住在农村地区。交通基础设施以公路为主，无铁路网，商业运输主要由私人控制。血液等紧急医疗用品运输成本高，基础设施不完备导致运输时间长，从而使得血液产品浪费过度。

解决方案：无人机运输，改变医疗供应链

美国硅谷的无人机初创公司Zipline与卢旺达政府合作，推出了一项基于紧急医疗产品的无人机运输服务。当地医护人员通过短信和其他及时信息软件向Zipline平台订购后，由Zipline自行生产的无人机携带如血液、血浆和血小板等医用物资包裹到达目的地。整个运输过程在15至25分钟内完成。

成果：无人机将运输成本降低50％

Zipline在简化卢旺达地区医疗供应链方面取得了显著成就，使其获得血液产品的机会增加了186％，血液浪费情况减少为零。

未来挑战：如何确保医疗用品不变质？

约翰霍普金斯大学彭博公共卫生学院国际卫生学教授布鲁斯·李表示，必须进行更多的科学研究，才能保证无冷库的无人机运输对医疗用品的绝对安全，因为热量可能导致如疫苗和血液制品中的蛋白质变性，虽然目前在产品失性之前就已送达。

民众参与 独立媒体抗击假新闻

地点：印度

难题：社交媒体假新闻传播广，难甄别

WhatsApp通常是印度小城镇和农村地区民众上网获取信息的唯一渠道，其消息具有的点对点、点对群的性质，导致它容易传播造成民众恐慌、民族分裂等的虚假新闻。

解决方案：民众自发成为假新闻核查者

印度软件工程师Pratik Sinha发起了一个叫作AltNews的非营利独立网站，力求使其成为一个公正、透明、无党派的事实核查者。AltNews从运营脸书公共页面开始，目前已拥有6名全职员工，对包括政治、科学、教育和宗教等主题在内的新闻报道进行核查，其结果经过共创成果（Creative Commons）许可，可自由复制，并通过其网站、WhatsApp广播列表和其他社交媒体平台分享。

成果：已与当地政府和执法部门联手

AltNews目前已与当地政府和执法部门开展试点项目，并与谷歌合作，为记者设计事实核查的课程。

未来挑战：如何提升自身可信度?

虽然已经有越来越多的主流媒体引用并转载AltNews的文章，但作为一家独立的初创媒体机构，它仍需要时间证明自身的可信度。未来，AltNews致力于开发移动端应用程序能激活用户核查主动性、追踪

特定新闻的请求频率和用户的地理坐标，但这对运营能力和用户隐私数据的处理提出了更高要求。

国民安全 影视作品提升核武器威胁认知

地点：美国

难题：民众淡忘核武器威胁

2016年查普曼大学一项关于生存恐惧的民意调查中显示，“核武器威胁”仅列于15名之外。但由于近来伊朗核协议处于不确定边缘、美国与朝鲜的紧张关系再度升级、全球15000多件核武器龄已接近70年历史等因素，使核武器威胁在冷战结束之后重新渐浮水面。

解决方案：通过流行文化提升认知

一项名为N Square的跨界倡议合作行动旨在通过影响以好莱坞圈层为主的流行文化生产，重新唤起公众对核武器具有毁灭性打击的认知，试图据此结束核武器威胁。

成果：热门节目已发展出核情节

目前，经该倡议请求，如美国政治剧《国务卿夫人》等热门节目已发展出核武器的故事情节，另外还资助了一部叫作《炸弹》的实验性电影，以求通过民众行动主义来提高公众对于核武器威胁的意识。

未来挑战：如何取得跨区域共识?

N Square的项目经理兼设计策略师摩根·马修斯表示，（全球）核管理框架的缺失将对我们的星球和人类本身造成无法承担的后果。

城市更新 重振社区连接

地点：美国

难题：工业污染让公共空间衰败

图书馆、公园、健步道和社区中心等公共空间对于促进民众平等、重建社区信任、重振社区活力、抵抗社会经济分化等方面起着关键作用。而工业造成的污染不仅让自然环境恶化，也让附近社区的公共空间陷入长时间的衰退和孤立。

解决方案：基金会资助和民众参与共振社区文化

一个名为公共空间学习网络（Civic Commons Learning Network）的计划正致力于在美国创建或重建这样因工业污染而衰败的公共空间。该计划于2016年启动，为期三年，耗资近4000万美元，主要捐赠者包括JPB、奈特基金会、洛克菲勒基金会和克雷格基金会。该计划的团队成员表示，他们建立了一套综合指标，将振兴计划和其能施加的影响与社区信任、社区安全感、社区感召力（基于多元收入、种族和文化背景）等指标联系在一起。

成果：五大城市试点

该组织已经在美国俄亥俄州阿克伦市、宾夕法尼亚州费城等地，与当地社区一道重建被工业污染的湖边游乐场、兴修公共游泳池来实践其愿景。

未来挑战：如何保证更全面长期的参与？

公共空间学习网络的执行主任布里奇特·马奎斯表示，如果所有城市都合力对公众资产进行战略投资，从而连接社群中的多元人群、培养信任、积极应对分化趋势，那么更强大和更公平的城市将指日可待。

本栏目源自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue的What’s Next栏目。

包括下列文章：

On-Demand Medical Drone Delivery，作者段思齐（Noël Duan）

Combating Fake News in India，作者普里亚·尚卡尔（Priya Shanker）

New Weapons Against Nuclear Threats，作者艾德丽安·戴（Adrienne Day）

Revitalizing Community Connection，作者科里·宾斯（Corey Binns）

实地报道

乌干达女性走出抑郁症阴影[注]



据世界卫生组织称，全球受抑郁症影响的人数高达3.22亿，而女性患有单向抑郁症的比例是男性的两倍。而在非洲一些国家，由于耻感和意识缺乏，有精神健康问题的妇女往往更会遭受忽视和排斥，只能求助于“巫医”。在乌干达，就有高达90％的抑郁症患者没有寻求治疗，且缺乏治疗选择。这让一直在公共卫生领域服务的领导者、前国际人口服务组织刚果执行主任肖恩·梅贝里决定用自己的积蓄创立StrongMinds。梅贝里是一位能将前瞻性想法落实的执行者，在非洲执

行艾滋病和疟疾项目已有十年已久，其父母和亲友也深受抑郁症困扰。非营利组织StrongMinds总部位于美国，通过培训心理健康辅导员和群体治疗等手段，为贫困地区的抑郁症妇女提供为期三个月、每周90分钟的同伴—团体（peer-group）治疗性课程。女性在加入小组前会使用专业评估抑郁症的PHQ-9标准问卷，以此获得初步诊断。有严重的自杀倾向的患者并不适合接受同伴—团体治疗，需要转介到专门的精神诊所。

起初，当地社群对StrongMinds持怀疑态度，甚至认为其是邪教。一些有意愿加入的女性也面临来自丈夫和其他家庭成员的阻碍。除此之外，为StrongMinds集结资助也并非易事，因为精神健康议题难以量化，交付成果也不明确，不如疫苗、艾滋病预防、消除疟疾等卫生干预措施吸引捐赠者。如今，StrongMinds在财政上已有了慈善基金会和个人捐赠者的支持，并且自2014年试点项目以来，已有25110名妇女接受了治疗，超过86％完成全部课程的女性表示她们不再感觉到沮丧，并有80％的同伴—团体小组有计划在结束正式课程后仍继续非正式的聚会。StrongMinds希望在2025年前，通过与非洲各国政府和大型国际非政府组织合作，将受益妇女的人数扩大到200万。梅贝里表示：“如果女性在抑郁症中挣扎，那么她们就会受到阻碍，发展的努力就会白费。通过减缓非洲女性的抑郁症，我们为其他改变行为的努力的道路上多铺了几块砖，使整体的发展更具效率和影响力。”

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为Strength in Numbers，原作者为易艾米（Amy Yee）。

普惠芝加哥推动社区社会影响力投资㊟

传统投资者难以评估具备影响力价值公司的潜在财务回报，而慈善机构则无法为营利性实体提供资金。作为美国各地涌现的“基于地区的社会影响力风投”倡议之一，旨在筹集1亿美元的普惠芝加哥（Benefit Chicago）成立于2016年，是一支专注于为美国芝加哥地区有影响力的企业提供贷款的基金。作为芝加哥社区信托基金（CCT）和卡尔弗特影响力资本公司（前卡尔弗特基金会）等的一项合作倡议，这种新型的影响力投资通过CCT投资说明吸引线上、经纪人指导等私人投资（最低至20美元），进而利用这些资金去资助具有地区影响力的企业，从而使本地欠发达地区获得搭建基础设施、创造当地就业机会和促使经济增长的能力。

该基金秉持通过撬动每个人的投资潜力来改变社区的理念，其贷款受益方包括为振兴芝加哥西南部恩格尔伍德地区的芝加哥地方倡议支持公司（LISC Chicago）、为芝加哥地区成年自闭症人群提供有意义的就业机会的AutonomyWorks公司、雇用刑满释放人员制作蜂蜜制品的Sweet Beginnings公司、为当地创造就业机会的水培蔬菜农场Garfield Product Company等。普惠芝加哥对贷款人的审查程序非常严格。其执行董事威尔·唐斯表示：“为了与慈善捐赠区分开，我们把这一过程称为‘贷款审批’而非‘评估’，我们既要了解该组织试图产生的影响和衡量影响力的方法，也要关注其收支和商业视角。”城市研究所副总裁兼首席创新官埃丽卡·波提格表示，资本投入与资本回报对改变社区活力至关重要，基于地区的社会影响力投资取决于投资者是否对该地区拥有足够的热情资本、耐心资本，以保证对地区的承诺，从而推动本地的影响力投资。普惠芝加哥投资的AutonomyWorks创始人弗里

德曼也表示，这类新型的影响力投资正改变资本游戏规则，能更加快速地改变当地民众的生活。



1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为A New Local Movement，原作者为莎拉·默里（Sarah Murray）。

研究速览

本期介绍的3项未发表研究均来自2017年6月由斯坦福公民社会与慈善中心和洛克菲勒基金会合办的第5届青年学者论坛。

新派基金会是资助政府的利益集团吗?

论文名称：《新派基金会是资助政府的利益集团吗?》（*Giving to Government: Are New Foundations Interest Group*）注

论文作者：哈佛大学政府和社会学研究专业讲师莱斯利·芬格（Leslie K. Finger）

论文概要：在过去几十年里，由新一代美国慈善家领导的新一批基金会，正采取类似于政治集团那样更为直接显著的倡导形式，在教育领域对教师工会集体谈判、贫穷率高等政治条件允许的州一级政府进行捐助，从而改变学校系统结构，并影响政策制定。



1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，Fall 2018 Issue，原标题为Foundations as Interest Groups。

非政府组织与政府部门合作案例研究

论文名称：《非政府组织与政府部门合作案例研究——印度旁遮普邦教改项目》（*The Inadequacy of Resources Without Reform: The Case of Partnered Provision NGOs*）注

论文作者：斯坦福大学慈善与社会创新中心博士后研究员艾米丽·克拉夫（Emily Clough）

论文概要：在该案例中，非政府组织与一度官僚腐败风气盛行的印度旁遮普邦教委合作，共同建立公开透明的问责制度，起到了积极效用。然而，其成功的关键是教委负责人对该项目的理解和支持。在这位公务员调任后，该项目迅速走向了下坡路。



1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为When NGOs Confront Bureaucracy。

慈善投资与高等教育

论文名称：《慈善投资与高等教育—资助是否正离高校而去？》（*Philanthropic invest- ments and higher education: Is funding moving away from the university?”*）㊟

论文作者：密歇根州立大学教育学院在读博士纳比·哈达德（Nabih Haddad）

论文概要：作者通过为资金流动建立模型和访谈等方式对一项价值10亿美元的教育资助进行了研究。该项研究发现，与传统资助者给高校捐楼或捐项目相比，新型基金会更倾向于捐赠给中介机构，并更多投身到让高等教育政策理念落地的资助方向中。



1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为When Funding Moves Away From Universities。

新书架

《用钱有道》书评(注)

书评人：凯瑟琳·富尔顿

MONEY WELL SPENT

SECOND EDITION

A Strategic Plan for Smart Philanthropy

PAUL BREST AND HAL HARVEY

原著：保罗·布雷斯特（Paul Brest）哈尔·哈维（Hal Harvey）

页数：392页

出版社：斯坦福商务丛书

出版时间：2018年

本书是保罗·布雷斯特和哈尔·哈维合著的《用钱有道》的第二版。与第一版相比，新版内容更加丰富、细致入微，从某种角度来说，也是作者和整个领域不断实践、辩论和反馈的结果。新章节“影响力投资和使命投资”仍是亮点，该书首版之后，这一领域就迅速崭露头角。两位作者的论述简明有力，既能为这一行业的新人指点迷津，也能激励驾轻就熟的投资者为实现影响力设立更高的标准。除此之外，在作者和其他战略公益支持者一致认为需要体现严谨并加以约束的地方，有人则担心自上而下的战略往往忽视了前线工作者的一手知识。曾任福特基金会主席的苏珊·贝利斯福特在赞赏两位作者的同时，也责备他们“完全无法从对方的角度考虑问题”。

书评人凯瑟琳衷心希望《用钱有道》所体现的社会科学严谨性，能够与人文主义敏感性所特有的创造力与想象力并驾齐驱。以她的从业经验来看，公益领域领导者的个性和勇气与策略同样重要，有时甚至比策略更重要。很多资助者不断重复线性的变革理论，还有很多资助者在对战略掌控的执迷中愚钝地浪费了很多时间与金钱。这让凯瑟琳不禁反问：为什么不能在“用钱有道”之前，先探究一下如何“给钱有道”？虽然整本书读后仍不时能感觉到作者讲台之上的压制性学究之感，但这并不能阻止《用钱有道》成为公益领域不可或缺的风格显著的建议性书籍之一。

凯瑟琳·富尔顿（Katherine Fulton）

美国资深慈善顾问

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为Strategic Philanthropy Reconsidered。

《性别平等》书评㊟

书评人：艾莉森·科隆

THE DISASTROUS GLOBAL CRISIS OF GENDER INEQUALITY

EQUALITY FOR WOMEN



PROSPERITY FOR ALL

AUGUSTO LOPEZ-CLAROS

BAHIYYIH NAKHJAVANI

原著：奥古斯都·罗伯兹－卡洛斯（Augusto Lopez-Claros）巴希薇·纳迦瓦尼（Bahiyyih Nakhjavani）

页数：320页

出版社：圣马丁出版社

出版时间：2018年

对于需要更加广泛且全面地理解性别不平等及其影响的政策制定者来说，这是一本理想的书籍。该书用清晰而富有感染力的语言，探索了全球性别不平等对经济和社会的诸多影响。作者认为性别不平等不仅是道德问题和文化遗留，也是资源的浪费。该书引用了来自世界各地的案例。对于从性别视角看待发展问题比较陌生的读者来说，本书提供了很多洞见，能帮助他们了解压迫妇女与经济停滞之间的多种联系，以及妇女如何常常被民族和文化主权的论调阻挡在干预政策之外。

本书的缺陷在于没有提供进行变革的具体方法指导或解决途径。期待两位作者在后续的作品中能对此有所体现。

艾莉森·科隆（Alyson Colón）

多伦多大学罗特曼管理学院性别与经济研究所副所长

---

1. 原文选自Stanford Social Innovation Review,Fall 2018 Issue，原标题为Strategic Philanthropy Reconsidered。

东亚应更快推动从所有者经济向利益相关者经济演进

作者：吴敬琏

本文根据吴敬琏2018年4月在中欧国际工商学院（CEIBS）校友社会责任主题论坛《中欧企业社会责任》报告发布典礼上的讲话整理，由本人补充而成。

2019年8月19日，美国商业组织“商业圆桌会议”[注]在华盛顿发布了一份由181位顶级企业首席执行官共同签署的声明文件——《公司宗旨宣言书》。这份声明重新定义了一个公司运营的宗旨：股东利益不再是最重要的目标，首要任务是创造一个更美好的社会。声明的结尾强调“每一个利益相关方都至关重要”。

21世纪，企业界共同面临着一个重大问题，那就是为什么我们有必要把商业企业履行社会责任提高到与时代命运相连的高度？这是一个我们不能忽视的新趋势。这一趋势体现出的背景是19世纪形成的社会治理结构已经无法适应现在的需要。

19世纪，现代经济在一些发达国家首先成型。随后涌现的一批现代化国家，也是按照这个结构建立起来的。它大致上二分为两个领域：一个是私人领域，另一个是公共领域。私人领域的事务由个人和企业处理，而公共领域的事务则由政府来处理。

这种模式在当时的条件下是可行的，但后来就逐渐出现缺陷。这是因为公共领域的问题变得越来越复杂，需要用更多的资源去处理。从经济学上来说，这样的现象是很容易理解的，因为在整个社会发展过程中，社会运行成本分为两个部分：一个部分叫作转型成本（transformation cost），或者叫作制造成本（production cost）；另一个部分叫作交易成本（transaction cost），就是处理人和人的社会关系所需要的成本，又叫作制度运行成本（operation cost）。

这个基本的经济学原理昭示着：在制造成本由于分工的深化而不断下降的同时，交易成本却由于与分工深化相伴随的协作关系的复杂化而上升，所以交易成本，即制度运行成本在总成本中所占比重是不断上升的。这样，就需要付出越来越多的资源和成本去处理日益复杂多样的社会关系和问题，而政府要妥善处理这些问题也变得越来越力不从心。

与以前相比，现代社会面临的问题更加盘根错节：不但在外部要处理国防问题、反恐问题，在内部，从环境保护、社区管理直到贯穿生老病死的社会保障等问题，也纷繁复杂。在这种情况下，完全由政府来处理就变得越来越困难且不可行：一方面行政机构解决这些问题的成本往往高昂，而且容易促成官僚主义；另一方面，政府所掌握的资源不足。发达国家政府的债务更是已经到了天文数字。根据2018年OECD（经济合作与发展组织）主权债务展望报告，OECD国家的主权债务自全球金融危机以来已经从2008年的25万亿美元飙升至2018年的45万亿美元，主权债务负担维持在超过国内生产总值（GDP）70％的水平。

而在亚洲，以中国为例，政府的杠杆率，特别是地方政府的杠杆率也很高。政府付出的成本太大，却仍旧不能解决所有的社会问题。这就意味着，公共问题全靠政府去处理是很难行得通的。

到了20世纪，有了一些新的做法，就是许多公共问题渐渐依靠民间和非政府组织去处理，即由第三领域或民间社会去处理某些特定范围的公共议题和社会问题。非营利组织在20世纪快速发展，不断探索，解决了公共领域内的诸多问题。

但是，由民间组织来处理公共问题也暴露了难以规模化的局限。

那么，能不能进一步弥合公共事务和私人事务之间的鸿沟，打破两域的分化，并突破这个界限呢？假如我们千千万万的商业性企业做公益，那么这种向善的力量就可以扩大几百倍，甚至几千倍。而这正是20世纪后期的潮流。作为这个潮流中的一支重要力量—社会企业（social enterprise），也在一些国家兴起。

然而，这种从20世纪90年代由英国等地兴起的做法当时并没有得到全体社会的普遍承认。从企业制度的角度来说，同期在全世界范围有一个公司治理革命。它的背景是：在所有权和经营权分离的情况下，公司治理结构暴露了缺陷，导致了经理人员对公司的高控制。因而这次“治理革命”的要点，是在公司治理结构中强化了所有者（股东）对经理人员的监督，从而解决内部人员失控的问题。但是很快就有人提出了进一步的问题。1995年，有一位叫玛格丽特·M.布莱尔（Margaret M. Blair）的美国经济学家写了一本名为《所有权与控制：面向21世纪的公司治理探索》（*Ownership and Control: Rethinking Corporate Governance for the Twenty-First Century*）的书。针对公司治理结构存在的问题，该书认为，“公司治理革命”只强调所有者与业主对于公司的监督与控制是明显不够的。在她看来，为公司承担剩余风险（risidual risk）的不单是股东，还有其他利益相关者（stakeholders）。由这种分析得出的结论是，公司不但要对股东负责，还应该对其他利益相关者，包括员工、顾客所在社区的居民、供应商、销售商，甚至整个社会负责。

然而，这个论述在当时也没有得到社会的公认。当时相当多的经济学界的同人并不同意布莱尔的观点，认为该观点完全是谬论。在他们看来，只要企业家办好自己的企业，赚更多的钱，就是完成了他们的社会责任。他们不接受董事会要对所有利益相关者承担社会责任的观念。

但进入新世纪以后，在社会矛盾的冲击和社会思潮的推动下，越来越多人接受了企业应当承担社会责任的这一观点，走得更快的地方就形成了新的法律规定。以美国为例，自从2010年马里兰州制定了设立一种新类型的公司，即共益公司（benefit corporation）的法律以来，迄今为止，美国已经有35个州颁布或者制定了共益公司条例。

共益公司并不享有税收优惠，但是要求在其公司章程里明确规定其所承担的社会责任，同时董事会要对完成这些责任负责，要至少参与一种第三方评估，并向社会报告。全球现在有多个这样的第三方认证组织。其中有一个名叫共益实验室（B Lab）的组织，根据其制定的评估标准（B Impact Assessment，简称BIA）对共益企业履行社会责任的情况进行认证，对合格的企业发给B Corp证书。目前在全球50多个国家和地区，有超过150个行业的2655多家企业通过了B Lab的认证。[注]达能、Kickstarter等大家熟悉的企业都是获得B Corp认证的共益企业。

2016年6月，中国大陆首家B Corp“第一反应”认证成功，这是一家中国领先的急救培训和赛事生命救援机构。自2017年年底开始，B Corp中国倡导团队由北京乐平公益基金会支持，并获得共益实验室（B Lab Global）认可，致力于将B Corp这一概念引入中国。截至2018年11月，中国大陆已有11家企业获得B Corp认证，这些企业涉及教育、消费品、互联网、建筑设计等各个领域，目前已有上百家企业正在申请B Corp。使用BIA作为企业社会影响力评估与提升的用户已有500多家。

这些企业关注共益企业这个新兴形态的原因很多，其中比较突出的有两点：一是通过BIA共益影响力测评，能够衡量企业的影响力表现，同时找到改进的方向。而共益企业认证也会助力企业获得融资。越来越多的金融机构关注投资企业的社会影响力价值，这不仅仅来源于金融机构对共益企业价值观的认可，也源于共益企业严格的管理和信息监督，可作为金融机构评估企业投资价值的重要参考。

二是吸引人才。"千禧一代"越来越关注公司的使命，注重工作的价值感，而不仅仅是寻求一份朝九晚五的稳定工作。共益企业满足了年轻人在使命感、价值感上的追求。从全球的共益企业发展中，我们看到很多公司在成为共益企业后既招揽到更多优秀的人才，也更关注员工，使得员工对公司的忠诚度也随之提升。

类似BIA这样的工具使得企业对利益相关者的关注越来越具有可操作性，不仅可照顾不同文化与地区的差异，也与影响力投资、公平贸易等全球性的资本市场变革和消费者运动一起有力促进了全球经济向利益相关者经济发展。

东亚地区在经济总量上举足轻重，在经济成长速度上领先全球，新经济创新能力更崭露头角。在全球化面临严重挑战的今天，过去深深得益于全球化发展的东亚经济体，尤其是中国，需要身体力行倡导一种有益于全人类的经济发展观念，才能继续有效地推进新的全球化。率先加快发展利益相关者经济，正其时也。

吴敬琏

乐平公益基金会创会理事长、常务理事，国务院发展研究中心研究员

BR Business Roundtable

Statement on the Purpose of a Corporation

Americans deserve an economy that allows each person to succeed through hard work and creativity and to lead a life of meaning and dignity. We believe the free-market system is the best means of generating good jobs, a strong and sustainable economy, innovation, a healthy environment and economic opportunity for all.

Businesses play a vital role in the economy by creating jobs, fostering innovation and providing essential goods and services. Businesses make and sell consumer products; manufacture equipment and vehicles; support the national defense; grow and produce food; provide health care; generate and deliver energy; and offer financial, communications and other services that underpin economic growth.

While each of our individual companies serves its own corporate purpose, we share a fundamental commitment to all of our stakeholders. We commit to:

- Delivering value to our customers. We will further the tradition of American companies leading the way in meeting or exceeding customer expectations.

- Investing in our employees. This starts with compensating them fairly and providing important benefits. It also includes supporting them through training and education that help develop new skills for a rapidly changing world. We foster diversity and inclusion, dignity and respect.

- Dealing fairly and ethically with our suppliers. We are dedicated to serving as good partners to the other companies, large and small, that help us meet our missions.

- Supporting the communities in which we work. We respect the people in our communities and protect the environment by embracing sustainable practices across our businesses.

- Generating long-term value for shareholders, who provide the capital that allows companies to invest, grow and innovate. We are committed to transparency and effective engagement with shareholders.

Each of our stakeholders is essential. We commit to deliver value to all of them, for the future success of our companies, our communities and our country.

August 2019

“商业圆桌会议”在2019年8月19日发布的《公司宗旨宣言书》

公司宗旨宣言书

让每个人通过努力工作和创造力获得成功，并过上有意义且有尊严的生活，是美国人民应该拥有的经济环境。我们认为，自由市场体

系是为所有人提供良好就业机会、可持续经济、创新、健康环境和经济机会的最佳手段。

企业通过创造就业机会、促进创新、提供必需品和服务，在经济中发挥着至关重要的作用。企业制造和销售消费品，制造设备和车辆，支持国防建设，种植和生产粮食，提供医疗保健，生产和提供能源，并提供支持经济增长的金融、通信和其他服务。

尽管每个公司都有自己的宗旨，但我们对所有利益相关者都有一个基本的承诺。我们承诺：

·为我们的客户提供价值。我们将继续发扬美国公司在满足或超越客户期望方面的优良传统。

·投资于我们的员工。这始于提供公平的薪酬和重要的福利。还包括通过培训和教育支持他们，帮助他们为适应快速变化的世界而发展新技能。我们致力于促进职场多样、包容、有尊严与相互尊重的文化。

·公平合理地与供应商进行交易。供应商无论规模大小，都在帮助我们实现公司使命。我们都致力于成为其良好合作伙伴。

·支持我们所在的社区。我们尊重社区中的人，并通过我们公司的可持续性实践来保护环境。

·我们为向公司提供成长、创新与投资资本的股东创造长期价值。我们致力于提高透明度，提升与股东互动的有效性。

我们的每一位利益相关者都是至关重要的。为了我们的公司、我们的社区以及我们的国家未来的成功，我们致力于为所有利益相关者提供价值。

2019年8月

---

1. “商业圆桌会议”（Business Roundtable）成立于1972年，聚集了一大批包括亚马逊、苹果、波音、通用汽车等公司在内的美国最具影响力的企业领袖。从1997年起，“商业圆桌会议”发布的每份关于公司治理原则的声明文件都赞同“股东至上”的原则，即公司的首要任务就是让股东受益，并实现利润最大化。
2. https://www.bcorporation.net，根据其2018年11月所公布的数据。